إستراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية

A Suggested Strategy for a Comprehensive Performance Evaluation for Post & Postal Saving Corporation in the Republic of Yemen

إعداد

إبراهيم ناجي إسماعيل الدعيس

إشراف

أ. د. مكرم عبد المسيح باسيلي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتور الفلسفة في المحاسبة

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

يناير، 2009

التفويض

أنا إبراهيم ناجي الدعيس، أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: إبراهيم ناجي الدعيس

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها "إستراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية".

وأجيزت بتاريخ 2009/1/27

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور بشير عبدالعظيم ألبنا	رئيساً	
الأستاذ الدكتور مكرم عبدالمسيح باسيلي	مشرفاً/عضواً	
الأستاذ الدكتور نبيل بشير الحلبي	عضواً	
الأستاذ الدكتور يوسف مصطفى سعادة	عضواً	

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين أن أعانني على إكمال هذه الأطروحة والشكر لله على نعمه علينا والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء سيدنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم.

ويشرّفني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى أستاذي الفاضل – الأستاذ الدكتور مكرم عبد المسيح باسيلي لما أسداه لي من نصح معرفي وعلمي خلال فترة إشرافه على الأطروحة، فقد كان لتوجيهاته البناءة ونصحه الدائم، ومتابعته المستمرة وأبوته الحانية الأثر الكبير في جدي ومثابرتي كلما كانت الظروف تحاول تثبيط همتي عن إتمام هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود، فله مني خالص الشكر والتقدير، وأسال الله أن يمتعه بالصحة والعافية وأن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكرام وهم:

الأستاذ الدكتور بشير عبد العظيم ألبنا نائب عميد كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، والأستاذ الدكتور نبيل بشير الحلبي، والأستاذ الدكتور يوسف مصطفى سعادة والذين تشرفت بقبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

وأتقدم بالثناء والتقدير لجامعة عمان العربية ولرئيسها الأستاذ الدكتور سعيد التل وعميد الكلية الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح، وكل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وموظفيها لما قدموه لي من عون ومساندة خلال فترة دراستي فيها، كما أشكر موظفي الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية لتسهيل مهمتي أثناء جمع البيانات المطلوبة.

وختاماً أتوجه بالشكر والعرفان إلى والدي ووالدتي وإخوتي جميعاً وأخص بالشكر أخي الدكتور محمد وأختي الدكتورة رقية، وكل أستاذ علمني حرفاً, والى كل من كان داعماً لي لإتمام دراستي, راجياً من الله تعالى أن تحقق هذه الرسالة الأهداف المرجوة منها.

الإهداء

إلى مالكي القلب الحنون أمي وأبي حفظهم الله..

إلى سندي وعوني إخواني الأعزاء..

إلى أبنائي وقرة عيني انس وأميار..

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

إستراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية

إعداد:

إبراهيم ناجي الدعيس

إشراف:

الأستاذ الدكتور مكرم باسيلي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي تستخدمها الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية لتقويم أدائها، وتشخيص الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة عند تقويم الأداء، بالإضافة إلى اقتراح إستراتيجية لتقويم أداء الهيئة تتفق وأسلوب تقويم الأداء المستند إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ولجمع بيانات الدراسة الميدانية تم استخدام قائمتي استقصاء تم تصميمها بالرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التي تتناول الأساليب العلمية الحديثة وآلية تطبيقها في المنظمات، بحيث كان هناك قائمة استقصاء لدراسة الموضوع من وجهة نظر العاملين والأخرى من وجهة نظر العملاء.

وفي الجانب الميداني اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية، بحيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات متجانسة – المتمثل في هذه الدراسة بمركز الهيئة والإدارات العامة في المحافظات المختلفة – ومن ثم اختيار أفراد العينة من كل مجموعة عشوائياً. وتكونت عينة الدراسة من

200 عامل و230 عميلاً تم اختيارهم عشوائياً من أربع محافظات بالإضافة إلى المركز الرئيس للهيئة (مركز الهيئة، الأمانة، عدن، تعز، الحديدة).

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن الهيئة ما تزال تتبنى الأساليب المحاسبية التقليدية في تقويم أدائها، ولا تطبق أياً من الأساليب المعاصرة في تقويم الأداء الشامل.
- أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك العديد من الصعوبات أو المعوقات التي تواجه عملية تقويم الأداء الشامل في الهيئة العامة للبريد في الجمهورية اليمنية.
- حصل "جانب التعلم والنمو" على أقل وسط لإجابات قائمة الاستقصاء الموزعة على العاملين، مما يؤكد ضرورة زيادة اهتمام الهيئة العامة للبريد بهذا الجانب والبنود المكونة له للارتقاء بمستوى أدائها.
- حصل "مجال رضا العملاء عن التعلم والنمو" على أقل وسط لإجابات قائمة الاستقصاء الموزعة على العملاء، مما يؤكد ضرورة زيادة اهتمام الهيئة العامة للبريد بهذا الجانب لزيادة ثقة العملاء بإمكانات وقدرات الهيئة على النمو والتطور وتحسين جودة الخدمة.

وفي ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات من أهمها؛ أن تضع الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمنية مسألة تطبيق استراتيجية تقويم الأداء الشامل المستندة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن المقترحة ضمن أولوياتها وتقوم بتهيئة المناخ المناسب لها، وتعمل على بناء قدرات ومهارات العاملين بحيث ترتكز الهيئة على الموارد البشرية الكفؤة القادرة على تطبيق الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية.

A Suggested Strategy for a Comprehensive Performance Evaluation for Post & Postal Saving Corporation in the Republic of Yemen

Prepared by

Ibraheem Naji Addoais

Supervised by

Prof. Dr. Makram Bassily

Abstract

This study aims to identify the methods used by the Post and Postal Saving Corporation (PPSC) in the Republic of Yemen, evaluate its performance, to diagnose the obstacles and constrains facing its job in evaluating its performance, and to suggest a strategy for comprehensive evaluation of its performance based on Balanced Scorecard (BSC).

For the purpose of collecting field study data, two questionnaires were designed benefiting from previous literature and background which investigate modern scientific methods and mechanisms of their implementation in organizations. One of these questionnaires was prepared to collect study data on the viewpoints of employees, whereas the other questionnaire to gather data on the customers, viewpoints.

In the field study, stratified random sample was used, where the community was fractioned into homogeneous groups. Here the community represents (PPSC), and its general managements in all Yemeni governorates. Thus the investigated sample was randomly selected from each group proportionally. The total amount of investigated sample was 200 employees and 230 customers, where this sample was randomly selected from four governorates (Sana'a, Aden, Taiz and Hodeida) in addition to the main center of Post and Postal Saving Corporation.

This study has revealed a number of results which mainly include:

- PPSC still uss traditional methods in its performance evaluation. It doesn't apply any modern methods in evaluating comprehensive performance.
- There are many difficulties and hindrances that face the process of evaluating comprehensive performance within the PPSC in Yemen.
- Based on the answers of the employees' questionnaire, it was found that the mean of learning and growth perspective was the lowest mean. This ensures that the PPSC should pay more attention toward this perspective to improve its performance.
- The aspect of customers satisfaction of earning and growth got the lowest mean among the means gained from the customers questionnaires. This assures the importance of paying more attention to this perspective.

From the study results, it has been recommended that the PPSC must give its priorities toward the implementation of the suggested strategy for comprehensive performance evaluation using BSC. Furthermore It must create the proper situations for that strategy and to improve the employee's skills and abilities, so that it can rely on its own qualified human resources to implement this strategy more efficiently.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة.

2.1. مشكلة الدراسة وعناصرها.

3.1. فرضيات الدراسة.

4.1. أهمية الدراسة.

5.1. محددات الدراسة.

6.1. أنموذج الدراسة.

7.1. التعريفات الإجرائية.

8.1. محتويات الدراسة.

1.1. المقدمة:

يشهد الفكر المحاسبي والإداري المعاصر نهضة إبداعية في مجال المحاسبة الإدارية، هدفت في المقام الأول إلى بلورة أهدافها، وتطوير وسائلها العلمية، وأساليبها الفنية لتواجه الضغوط والتحديات المحلية والعالمية، ودعم إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات الفعالة والسليمة في سبيل تحسين الجودة والأداء، لتعيد للمنظمة حيويتها، ونشاطها لتصبح قادرة على البقاء والاستمرار، وتحقيق النجاح التنافسي المتواصل. وذلك بابتكار وسائل وأساليب قياس محاسبية معاصرة (غير مالية)، تستخدم إلى جانب المقاييس التقليدية (المالية) عند تقويم الأداء الشامل للمنظمة، نظراً لعدم ملاءمة المقاييس التقليدية وحدها في ظل بيئة التصنيع الحديثة (باسيلي، أ، 2007، ص103).

ومن أحدث ابتكارات المحاسبة الإدارية لتقويم الأداء الشامل، مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC)، الذي يجمع بين المقاييس غير المالية Non-financial Measures والمقاييس المالية، ومفهوم ستة سيجما Six Sigma (6σ)، الذي يرتكز أساساً على مبدأ بلوغ أعلى مستوى ممكن من جودة الأداء بأقل قدر ممكن من التكاليف. وغيرها من المقاييس المحاسبية التي أسهمت بشكل كبير في الارتقاء بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في العصر الحالي **(Albright and Lam, 2006)**.

ومما لا شك فيه أن خدمة البريد تعد نقطة اتصال مهمة، بين مختلف شرائح المجتمع، أفراداً ومنظمات من ناحية، وبين الدول في العالم من ناحية أخرى. فقد أصبحت الاتصالات البريدية وسيلة هامة للنقل المادي، وتقديم الخدمات المالية، والاجتماعية، والصحية، والتعليمية وغيرها.

ويعد القطاع البريدي في الجمهورية اليمنية أحد القطاعات العامة وأكثرها نشاطاً وتوسعاً، إذ تحول في عام 1991م إلى مرفق خدمي اقتصادي، يدير خدماته البريدية والمالية بطرق اقتصادية فعالة، وفق الإستراتيجيات البريدية العالمية. حيث دخل هذا القطاع مؤخراً معترك المنافسة بين القطاعين العام والخاص، خصوصاً بعد كسر الاحتكار وفتح المجال أمام المستثمرين للاستثمار في قطاع الخدمات البريدية بمختلف مجالاتها.

ومنذ ذلك التاريخ، قامت الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية بإحداث تغييرات جوهرية في هيكلها التنظيمي، فعملت على تقديم العديد من الخدمات البريدية، والمالية والمتمثلة بالتوفير البريدي، والحوالات المالية، وخدمة الحسابات الجارية، وخدمة الحكومة الإلكترونية، والريال الإلكتروني وغيرها، عبر مساحه تمتد إلى أكثر من 50% من مساحة الجمهورية، وذلك على اعتبار أن خدمة العميل هي الهدف الأول في العمل البريدي، وهو المستهلك المباشر للخدمات التي تقدمها الهيئة، حيث بلغ عدد المستفيدين من خدماتها أكثر من تسعة ملايين شخص تقريباً.

وعلى ضوء ذلك، أصبح من الضروري تبني أنظمة المحاسبة الإدارية المعاصرة في هذا القطاع الهام، والتي من ضمنها ما يعرف بأنظمة تقويم الأداء الشامل للمنظمات، وذلك للإفادة من هذه الأنظمة في تحسين الجودة والارتقاء بمستوى الأداء، وتفعيل دور إدارة الجودة الشاملة.

2.1. مشكلة الدراسة وعناصرها:

نتيجة للدور الحيوي الذي تلعبه الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية، في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، حيث بلغت نسبة إسهامها في إجمالي الناتج المحلي 3% تقريباً في عام 2007م، ويتضح ذلك من خلال الفائض الفعلي المحقق والذي استخدم لدعم المركز المالي للهيئة, كما أنه يرفد الحكومة بحصتها من هذه الأرباح علاوة على مستحق الدولة من الأرباح كضرائب قبل توزيع الفائض، حيث يتم توزيع فائض النشاط الجاري للهيئة بنسبة 65% حصة الحكومة، و5% دعم المنشآت الاجتماعية والثقافية (الهيئة، 2007). ولذا من المفترض أن تكون الأساليب التي تستخدمها الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية في قياس وتقويم أدائها شاملة في التعبير عن جوانب الأداء، لتحقيق أعلى جودة من الأداء والخدمات.

وعليه فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على الأساليب التي تستخدمها الهيئة لتقويم أدائها وما مدى شموليتها في التعبير عن جميع جوانب الأداء مقارنة مع الأساليب المتبعة في بطاقة الأداء المتوازن، التي تنطلق من مبادئ قياس وتقويم الأداء وفق الاتجاهات العلمية المعاصرة، كون هذا الأسلوب اثبت فعاليته في تقويم الأداء في العديد من منظمات القطاع العام عموماً والبريدية خصوصاً (Mathys & Thompson, 2006).

كما يمتد غرض الدراسة إلى تشخيص الصعوبات، والمعوقات التي تواجه الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية عند تقويم الأداء، بالإضافة إلى اقتراح إستراتيجية جديدة لتقويم أداء الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمني تتفق مع أسلوب تقويم الأداء

المستند إلى استخدام BSC، وبعبارة أخرى فإنه يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة، من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

هل يمكن التوصل إلى إستراتيجية جديدة لتقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد اليمني في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

ويتفرع عنه التساؤلات الأربعة التالية:

1. إلى أي درجة توجد علاقة بين الأساليب المطبقة حالياً لتقويم الأداء في الهيئة العامة للبريد اليمني وتقويم الأداء الشامل وفق الأساليب العلمية المعاصرة؟
2. ما الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة العامة للبريد اليمني في مجال تقويم الأداء؟
3. إلى أي درجة هناك رضا من قبل العملاء عن الأداء في الهيئة العامة للبريد اليمني؟
4. ما إمكانية اقتراح إستراتيجية ملائمة لتقويم الأداء الشامل في الهيئة العامة للبريد اليمني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

3.1. فرضيات الدراسة:

تمت صياغة الفرضيات بشكلٍ عام، حيث تتضمن جميع عناصر المشكلة، وتقوم هذه الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأساليب المطبقة حالياً في تقويم أداء الهيئة العامة للبريد اليمني وتقويم الأداء الشامل وفق الأساليب العلمية المعاصرة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متوسط آراء العينة حول الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة العامة للبريد اليمني في مجال تقويم الأداء وتقويم الأداء الشامل.
3. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط رضا العملاء عن أداء الهيئة العامة للبريد في الجمهورية اليمنية والمتوسط الفرضي لأداة الدراسة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المقاييس المطبقة والمقاييس اللازمة لاقتراح إستراتيجية ملائمة لتقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد اليمني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

4.1. أهمية الدراسة:

نظراً لأن المعلومات المستخدمة في تقويم الأداء للمستويات الإدارية المختلفة للمنظمة يمكن أن تكون مالية أو غير مالية، فقد تزايد اهتمام الأدب المحاسبي بأساليب القياس المعاصرة والتي منها BSC، باعتبارها تتضمن مقاييس مالية وغير مالية مفيدة في تقويم الأداء الشامل لمنظمة الأعمال (عبدالمحسن، 2006، ص313).

ولذا تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أساليب القياس المعاصرة، وبيان دورها في تقويم الأداء الشامل للمنظمة، كما تلفت نظر إدارة الهيئة العامة للبريد اليمني إلى ضرورة مواكبة الأنظمة المعاصرة في ظل العولمة، وعصر المعلوماتية، مما يستدعي إجراء التغييرات في المؤشرات، أو المقاييس التقليدية المستخدمة في تقويم الأداء.

ولذلك يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في:

1. توضيح مدى أهمية وملاءمة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمني.
2. الإسهام في وضع أسس جديدة لتحسين أداء الخدمة البريدية في الجمهورية اليمنية، ورفع كفاءتها وفعاليتها، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء والتي يمكن أن تستفيد منها القطاعات البريدية المختلفة في الوطن العربي.
3. مساعدة وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات اليمنية، على متابعة ورقابة أداء العاملين في الهيئة العامة للبريد، وذلك باعتبارها إحدى المرافق العامة التي تعمل تحت إشراف الوزارة.

5.1. حدود الدراسة:

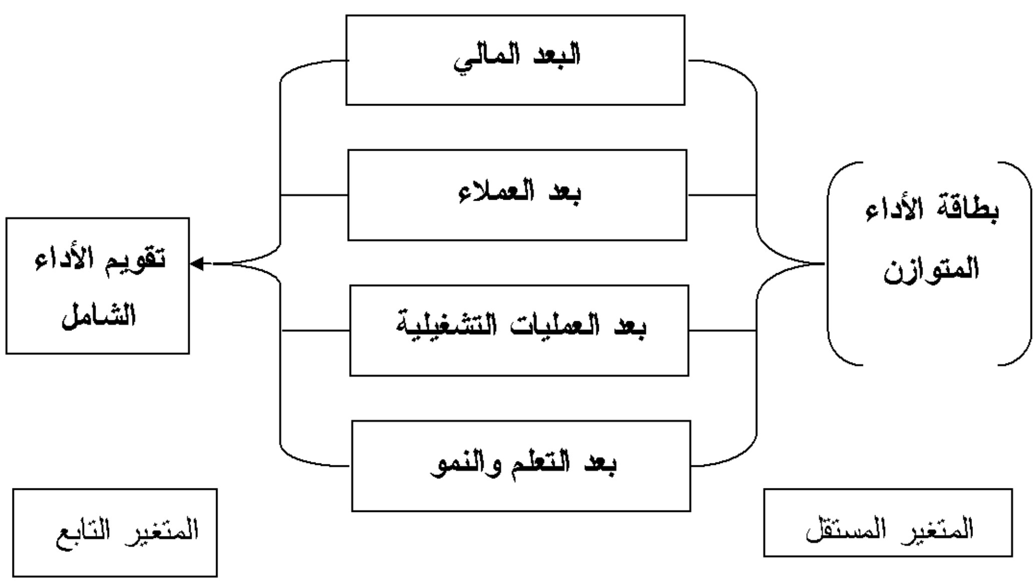
- تتناول الدراسة القطاع البريدي ممثلاً بالهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية.
- دراسة الآلية التي تتبعها الهيئة العامة للبريد، في قياس وتقويم الأداء، حتى زمن إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل بالعام 2008.
- الأساليب المحاسبية العلمية التي تتناولها الدراسة هي؛ تقنية ضبط الوقت، والإدارة والتكلفة على أساس النشاط، والتكلفة المستهدفة، والمقارنات المرجعية، وإدارة الجودة الشاملة، وسوف يعتمد الباحث أسلوبي ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن فقط عند اقتراح الإستراتيجية المتعلقة بتقويم الأداء الشامل في الهيئة العامة للبريد اليمني. وذلك لأن تكامل هذين الأسلوبين في اعتقاد الباحث يتميزان عن باقي الأساليب في قدرتهما

على تقديم خطة مستهدفة لتحسين الأداء الشامل للهيئة، وتحفيز موظفيها لتقديم أفضل ما لديهم، وزيادة جودة خدمات الهيئة وتخفيض تكاليفها، بالإضافة إلى منافع أخرى.

- تحدد الدراسة بمركز الهيئة العامة للبريد وجميع الفروع في محافظات الجمهورية اليمنية، وقد تم اختيار العينة باستخدام العينة الطبقية العشوائية، لضمان أن تكون العينة ممثلة للمجتمع، مما يزيد من الصدق الخارجي للدراسة.

6.1. أنموذج الدراسة:

يوضح أنموذج الدراسة علاقة تقويم الأداء الشامل (المتغير التابع) ببطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل) من خلال الجوانب الأربعة (المالي، والعملاء، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو)، ومدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وذلك كما هو مبين بالشكل رقم (1):



شكل رقم (1): أنموذج الدراسة

7.1. التعريفات الإجرائية:

1. **استراتيجية مقترحة لتقويم الأداء:** تقوم الدراسة على أساس إيجاد إستراتيجية جديدة لتقويم الأداء الشامل في الهيئة العامة للبريد في الجمهورية اليمنية، قائماً على أساس أنظمة القياس والتقويم المعاصرة التي تشمل:

- **بطاقة الأداء المتوازن (BSC):** هي أسلوب يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي, وهي تبدأ من رؤيا المنظمة وإستراتيجيتها، ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع أهداف المنظمة وتقويم الأداء الشامل لها، وتتكون من أربعة جوانب (المالي، والعميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو).
- **إدارة الجودة الشاملة (TQM):** هي عبارة عن أسلوب إداري شامل يساعد على تحقيق التميز في أداء المنظمات، من خلال إنشاء بيئة تنظيمية تقوم على أساس تلبية متطلبات العملاء، بجانب إشراك الموظفين بكافة أنشطة التحسين المستمر، وربط هذه الأنشطة بشكل تكاملي مع الأساليب الإحصائية والإدارية والموارد البشرية والمالية المتاحة والوسائل التقنية المتوافرة، لضمان الاستمرار في التوصل إلى إنتاج خالٍ من العيوب، وتحقيق ما يسمى بمفهوم العيوب الصفرية.
- **6 سيجما (Six Sigma):** هي منهجية تمكن المنظمات من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وعملياتها الأساسية، بالإضافة إلى تلبية احتياجات العملاء وتحقيق الرضا لديهم، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية والتحليلية التي تضمن أن لا تزيد نسبة الأخطاء والعيوب على 3.4 فرصة في المليون.

2. **تقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد:**

التقويم: عملية تحديد وقياس للأنشطة أو النتائج المتحققة فعلياً للهيئة، ومن ثم مقارنتها بالمعيار المحدد مسبقاً.

الأداء الشامل: هو الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار الجانبين المالي وغير المالي للهيئة، بجوانب أخرى مثل: رضا العملاء، وكفاءة العمليات التشغيلية الداخلية، التعلم والنمو للموظفين، وذلك بشكل متكامل ومتداخل، ومرتبط بكل من رسالة الهيئة واستراتيجيتها.

تقويم الأداء الشامل: تقويم أداء الهيئة باستخدام المقاييس المالية وغير المالية، من خلال الجوانب الأربعة (المالي، والعميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو).

3. **الجانب المالي:** ويقاس بمدى فعالية وكفاءة الهيئة في مقابلة احتياجات عملائها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن.
4. **الجانب الخاص بالعملاء:** ويقاس بمدى رضا المستفيدين من خدمات الهيئة العامة للبريد عن أدائها، وما مدى استعدادهم للاستمرار في التعامل معها.
5. **جانب العمليات التشغيلية الداخلية:** ويقاس بالقدرة على إنجاز المهام التي تقوم بها الهيئة العامة للبريد، بإتباع أفضل الأساليب، وبأقل تكلفة، وتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد.
6. **جانب التعلم والنمو:** ويقاس بمدى رضا العاملين، واستمرارهم في العمل لدى الهيئة العامة للبريد، وتعليمهم، وتأهيلهم، وتدريبهم.

8.1. محتويات الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات العلاقة.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: والنتائج والتوصيات.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات العلاقة

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى بيان وتوضيح المعالم والجوانب العلمية للأساليب المحاسبية الإدارية المعاصرة، والمنشورة في المراجع العلمية سواء في الكتب، أو في الدراسات والأبحاث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، أو ما ورد حولها من تقارير منشورة على شبكة الإنترنت. لذا يتناول هذا الفصل ما يلي:

1.2. مفهوم تقويم الأداء.
2.2. قياس الأداء.
3.2. تقويم الأداء البريدي.
4.2. تقنية ضبط الوقت.
5.2. الإدارة والتكلفة على أساس النشاط.
6.2. التكلفة المستهدفة.
7.2. المقارنات المرجعية.
8.2. إدارة الجودة الشاملة.
9.2. ستة سيجما.
10.2. بطاقة الأداء المتوازن.
11.2. عرض وتحليل الدراسات السابقة التي تتناول أساليب تقويم الأداء.

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في الدور التقليدي لمحاسبي الإدارة من قياس الأنشطة التي تزاولها المنظمة، والإبلاغ عنها إلى المشاركة في المجالات الأخرى، مثل تعزيز وتدعيم عملية اتخاذ القرارات، وتطوير وإدارة الاستراتيجيات، وتصميم الخطوات الأولى لعملية تحسين الأداء المؤسسي، وأخيراً تقويم الأداء الشامل للمنظمات، مما أدى إلى تغيير أساليب تقويم أداء المنظمات نحو الاتجاه لتقويم الأداء الشامل، والذي لا يقتصر فقط على المقاييس المالية، بل تعدى ذلك إلى المقاييس الخاصة بالجوانب غير المالية أيضاً.

1.2. مفهوم تقويم الأداء.

ينظر البعض إلى عملية تقويم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرار، الغرض منها فحص المركز المالي للمنظمة في تاريخ معين، كما اعتبرها البعض أنها عملية ترتبط بنهاية السنة المالية، وليست عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة.

ويرى (عبدالمحسن، 2006، ص5) أن عملية تقويم الأداء هي "قياس الأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حيه لما حدث ولما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".

ويعرف (باسيلي، 2007. أ، ص54) عملية تقويم الأداء بأنها "قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، وتحليل ودراسة الانحرافات الناجمة لمعرفة أسبابها والمسؤولين عنها، ثم وضع الحلول الحاسمة لها".

ويرى (باسيلي، 2007.ج4، ص218) أن تقويم الأداء يتطلب الاستعانة بسلسلة القيمة بدءاً من أنشطة البحوث والتطوير وتصميم المنتج مروراً بالنشاط الإنتاجي وانتهاءً بأنشطة التسويق والتوزيع وخدمة العملاء.

وعليه فإن عملية التقويم (Evaluation) في جوهرها هي عملية تحديد وقياس للأنشطة أو النتائج المتحققة فعلياً ومن ثم مقارنتها بالمعيار المحدد مسبقاً، سواء أكان هذا المعيار هو ما أنجز في الفترة السابقة أم هو المعيار القياسي المحدد مسبقاً على مستوى القطاع الذي تعمل فيه المنظمة المراد تقويمها.

ويتجسد الهدف الأساسي لتقويم الأداء في تطوير الأداء وتحسين مستوى النشاط ليتماشى في تطوره مع التوسع والتقدم الاقتصادي للبلد، وللوصول إلى هذا الهدف لابد من تحقيق عدد من الأهداف النوعية المتعلقة أساساً بإمداد الوظيفة التخطيطية والإشرافية بالمعلومات والبيانات التي تمكنها من تحسين أدائها (زيود وآخرون، 2005، ص164).

2.2. قياس الأداء:

مما سبق يتضح أن القياس هو العنصر الحيوي لعملية تقويم الأداء، لذا يعتبر التقويم أكثر شمولاً من القياس، حيث إنه يسير في نفس اتجاه القياس ثم يزيد عليه في عملية تحليل النتائج وتصحيح الانحرافات. ونظراً لأن المفهوم التقليدي للقياس المحاسبي الذي يركز على النتائج المالية لم يعد ذا جدوى في الوقت الحالي، أصبح القياس المحاسبي بالمفهوم الحديث يهتم بكل من النتائج المالية وغير المالية مما أدى إلى التوسع في مفهوم التقويم إلى تقويم الأداء الشامل، وهو

الذي يعني بمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة، وذلك باستخدام المقاييس المالية وغير المالية.

وقياس الأداء هو طريق المعرفة نحو إنتاجية عظمى وربحية متزايدة، وهو لا يتم ما لم ينبع أفقياً من كل الأقسام وكل المشاركين في مراحل الإنتاج والتسليم، وتشتمل تلك المراحل على كثير من الأطراف الذين تربطهم اتصالات ورقابة كل منها للآخر. ويرتكز قياس الأداء على ثلاثة محاور هي (الجودة والأداء والتكلفة)، ويجب أن يسري قياس الأداء على المخرجات سواء أكانت تشغيلية أم المنتج أم على المرحلة الإنتاجية أيضاً (باسيلي، 2007.أ، ص146).

ولقياس الأداء بهدف التقويم هناك مجموعة من التقسيمات يمكن تصنيف المقاييس على أساسها إلى:

مقاييس مالية: وهي أدوات مهمة لقياس أرباح المنظمة وقدرتها على البقاء، يتم تطويرها لمراقبة توزيع مصادر الأموال بشكل فعال، وتقويم كفاءة وفعالية الأقسام في استخدامها من أجل تحقيق القيمة المضافة للمنظمة، حيث توضح العوامل أو الأسباب التي أدت إلى تحقيق الأرباح. إضافة إلى أنها تخدم كضوابط مالية للبحث عن أسباب عدم تحقيق النتائج المخطط لها، وما هو التصرف في ضوء الانحراف المتحقق؛ ومن هذه المقاييس، النسب المالية، والموازنات التخطيطية، والقيمة الاقتصادية المضافة، وصافي القيمة الحالية وغيرها.

ومن عيوب المقاييس المالية "أن معظمها يقيس إنجازات أو أحداث ماضية، وإنجازات قصيرة الأجل أو نتائج قصيرة الأجل، وقد تكون غير مألوفة أو مفهومة لبعض الأفراد، مع عدم الاستقرار في مستويات الأسعار، وتوفر العديد من الطرق والبدائل المحاسبية المقبولة محاسبياً،

مما قد يؤثر على النتائج المالية التي يتم التوصل إليها، لذلك على المديرين أن يفهموا جيداً محددات تطبيق التقارير المالية التي قد تقود إلى تشويه، أو تعظيم النتائج عند الاعتماد على هذه المعلومات في اتخاذ قراراتهم" (Kaplan & Atkinson, 1998, p.520).

مقاييس غير مالية: وهي تلك المقاييس التي تعد محركات للأداء المالي المستقبلي لما لها من تأثير مهم وواضح على تحقيق النجاح المالي المستقبلي للمنظمة، وخاصة عندما توضع من أجل مواجهة التغيرات، والتحديات المعاصرة، وقد تكون هذه المقاييس كمية أو غير كمية (نوعية)، ومنها قوائم الاستقصاء الموزعة لتحديد درجة الرضا، والحصة السوقية للمنظمة، ونسبة الضياع أو التلف، والوقت المستخدم لتجهيز طلبية العميل، أو القيام بالعمليات المختلفة، ومقاييس الاختراع وتطوير المنتجات وغيرها من المقاييس التشغيلية، التي يتم ربطها بالعوامل الحساسة الأساسية لنجاح وتفوق المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة (مسودة، 2004).

ومن مزايا المقاييس غير المالية: أنها أكثر ارتباطاً باستراتيجيات الشركة طويلة الأمد، وقدرتها على قياس الأصول الثابتة غير الملموسة، بالإضافة إلى أنها توفر مؤشرات أفضل للأداء المالي المستقبلي، كما أنها تقلل من الحساسية بين العاملين. أما نواحي القصور في المقاييس غير المالية فهي تتلخص بأن استخدام مؤشرات لتقويم الأداء المالي وغير المالي معاً يستغرق وقتاً أطول وتكون التكلفة أعلى، كما أن هناك أكثر من أسلوب لاستخدام المقاييس غير المالية (العناتي، 2004، ص35).

ولذا لم تعد المقاييس المالية الأساس الوحيد في بناء صورة واضحة عن المنظمة، بل يتطلب الأمر استخدام خليط مناسب من المقاييس المالية وغير المالية التي تجعل المنظمة تدرك الاتجاهات المختلفة لعملها، وتمكنها من رسم صورة شاملة وواضحة عن أدائها.

3.2. تقويم الأداء البريدي:

نادراً ما تقوم المنظمات بتقويم أداء الخدمة بشمول كما تفعل بالنسبة للسلع المصنعة، ففي الحالة الثانية، يتم تقويم جودة المنتج ومقارنته مع الجودة المطلوبة، وإذا هبط مستوى جودة المنتج، يتم العمل على تعديله قبل شحنه إلى العميل، الذي لن يعي الفشل في الجودة، ولن يؤثر هذا الأمر على رأيه بالمنظمة. في المقابل فإن منظمات الخدمات تواجه صعوبة في قياس الأداء عند المستوى التشغيلي نظراً لطبيعة تقديم الخدمة، والتي تتم من خلال التعامل المباشر بين مقدم الخدمة (الموظف)، والعميل الذي يكون مدركاً وبشكل مباشر لأي فشل يحصل في تقديم الخدمة ويؤثر فوراً على رأيه في المنظمة، فالمعيار الوحيد هنا لتقويم الخدمة هو حكم العميل.

لذلك فإنه من الضروري في المنظمات الخدمية وضع تشكيلة من مقاييس الأداء والحفاظ عليها قبل البدء بتطبيق الأساليب العلمية المعاصرة في تقويم الأداء الشامل. ومن هذه المقاييس على سبيل المثال (البلبيسي، 2000، ص41):

- قياس الأداء الزمني: والذي ينقسم إلى مقاييس تتعلق بوقت الانتظار، ومقاييس تتعلق بوقت تقديم الخدمة.

- الدراسات التفصيلية الشاملة عن العملاء (Customer Survey): وذلك للوصول إلى رؤية أفضل حول جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء، والمقابلات المباشرة وغير ذلك.
- صناديق الشكاوي: وذلك لجمع آراء العملاء حول جودة الخدمة.

أما بالنسبة لتقويم الخدمة البريدية فقد أشار (عريضة، 2005، ص16) إلى أن مفهوم جودة الخدمة البريدية، يعتمد بالدرجة الأولى على المزايا التي تتماشى مع توقعات العملاء حول الخدمة البريدية المطلوبة، ولا يمكن للمنظمة البريدية التوصل إلى هذا المستوى إلا عند تمكنها من وضع المقاييس الخاصة بها والتي تكفل لها صفة التميز.

وتوصل (Matsumura & Shin, 2004, p26) إلى أن جودة الأداء البريدي تعتمد على التفوق في الأداء من خلال مواجهة ظروف عدم التأكد والتركيز على الولاء الوظيفي، وتحديد معايير المقارنات المرجعية المناسبة للبيئة المحيطة.

4.2. تقنية ضبط الوقت (JIT) Just In Time:

يقصد بضبط الوقت الالتزام بالوقت المحدد تماماً، وبمعنى آخر تخفيض الوقت بصفة مستمرة، أو عدم وجود فترة زمنية تفصل بين تاريخ إصدار أوامر التوريد (الشراء) وتاريخ استلام المواد من الموردين (مرحلة ما قبل الإنتاج)، وبين تاريخ إتمام الإنتاج وتاريخ تسليم المنتجات التامة إلى العملاء، أي تقليل أو منع فترات الانتظار إن أمكن، مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة لتخفيض فترات الإنتاج (Lead Time) خلال دورة حياة المنتج (باسيلي، 2007.أ، ص85).

لذا يهدف أسلوب JIT إلى تخفيض فترات التخزين وتكاليفه التي قد تصل إلى ربع تكاليف المنتج، وذلك لأن هذا الأسلوب يعمل على تقليل مساحات التخزين.

ويرى (Maher et al, 2001, p.272) أن JIT هي "فلسفة أكثر من أنها أداة أو مجموعة من الأدوات، الهدف منها استبعاد كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة وبالتالي تخفيض التكلفة والوقت، كما تسعى إلى التحسين المستمر الذي يتضمن كل الموظفين في جميع المستويات الإدارية مثلها في ذلك مثل إدارة الجودة الشاملة TQM".

لذا فإن أسلوب JIT عبارة عن طريقة لإدارة المشتريات والإنتاج والمبيعات، وذلك عن طريق محاولة المنظمة إنتاج كل وحدة فقط عندما تكون ضرورية للمرحلة التالية في عملية الإنتاج. بالإضافة إلى الشراء في الوقت المناسب بحيث تصل المواد عندما تكون ضرورية للإنتاج أو البيع وبذلك تخفيض مستويات المخزون إلى الصفر، وبالتالي تخفيض تكاليفه.

5.2. الإدارة والتكلفة على أساس النشاط (ABC/ABM):

أثناء الثمانينيات، كان لروبرت كابلان وروبن كوبر دور فعال في تطوير أسلوبي الإدارة على أساس النشاط والتكلفة على أساس النشاط. وقد عرّف (Hilton, 2002, p.834) أسلوب الإدارة على أساس النشاط ABM بأنه "*استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحسين وتطوير عمليات المنظمة*".

ويمكن أن ينظر إلى ABM كنظام المعلومات الذي له أهداف واسعة في تحسين عملية اتخاذ القرار وتخفيض التكاليف، وذلك بتزويد معلومات دقيقة عن التكلفة، وتشجيع ودعم جهود التحسين المستمر. ولذا يعتبر أسلوب ABM أحد أساليب المحاسبة الإدارية المعاصرة الهامة الذي يساعد الإدارة على القيام بمهامها المختلفة: كالتخطيط مثل إعداد الموازنة التقديرية على أساس الأنشطة واتخاذ القرارات الإدارية بأنواعها المختلفة وأهمها قرارات تسعير المنتجات وذلك بالاستعانة بأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة.

وعرف (Hilton, 2002, p.834) أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC بأنه "*نهج إجرائي يتكون من مرحلتين لأغراض توزيع التكاليف أو تخصيصها على السلع أو الخدمات*. ففي المرحلة الأولى، يتم تحديد الأنشطة الرئيسة والتي تضيف قيمة للمنتج، ويتم تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة إلى مجموعات تكلفة بما يرتبط باستهلاك الأنشطة للموارد. وفي المرحلة الثانية، يتم توزيع تلك التكاليف من مجموعات التكلفة لكل خط من خطوط المنتجات باستخدام محرك التكلفة وبما يتناسب مع استهلاك ذلك الخط من تكاليف".

ولقد وضّح (Kaplan & Atkinson, 1998, p.97) أن أسلوب ABC يهدف في واقعه إلى قياس ومن ثم تحديد قيمة جميع الموارد المستهلكة من الأنشطة التي تدعم إنتاج ونقل السلع والخدمات للعملاء.

ويساعد أسلوب ABC المديرين على فهم تكاليف المنتج وفقاً للتحليل المتبع بهذا الأسلوب، مما يوفر مصفوفة من القرارات البديلة لزيادة القابلية للربحية لخطوط الإنتاج. وهذه القرارات تعرف بالإدارة على أساس النشاط ABM (باسيلي، 2007.أ، ص77).

وعليه فإن تكامل هذين الأسلوبين ABM وABC ولّد أسلوباً جديداً لتقويم الأداء الشامل باستخدام المقاييس المالية وغير المالية (العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو) لتكون ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن BSC. وذلك كما يلي (العناتي، 2004؛ الفلاحات، 2005):

1- آلية عمل الـــ ABM المعتمدة على معلومات الـــ ABC المالية والتشغيلية تقدم مخرجاتها كمقاييس الأداء لكل من الجانب المالي لفقرة تخفيض هيكل التكاليف، والجانب الخـــاص بالعملاء لدراسة حصة السوق، وجانب العمليات التشغيلية الداخلية لإحداث خدمات جديدة وتخفيض مشكلات تقديم الخدمات الحالية.

2- وجود أساليب ABC/M تقدم إضافة إلى طبيعة المخرجات المادية، مخرجات غير ملموسة تتمثل بتحفيز الأفراد العاملين في المنظمة على اتخاذ إجراءات ومبادرات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مبنية على أساس درجة التعلم والنمو المملوك من قبل الأفراد.

6.2. التكلفة المستهدفة:

ظهر أسلوب التكلفة المستهدفة في الستينيات من قبل شركة تويوتا اليابانية، وتحدد التكلفة المستهدفة أولاً السعر الذي يرغب العميل في دفعه للمنتج بجودة ووظيفة معينه. وبعد خصم هامش الربح المطلوب من سعر البيع المستهدف تستنتج التكلفة المستهدفة. وعند تحقيق التكلفة المستهدفة، يستمر المديرون في تحديد طرق لعمل تحسينات للجودة أو تخفيض التكلفة.

وقد عرف (Maher et al, 2001, p.400) التكلفة المستهدفة بأنها "منهجية لتأسيس أهداف تكلفة الإنتاج بالاعتماد على المعايير المشتقة من السوق، وتختلف التكلفة المستهدفة عن التكلفة المعيارية في أن الأولى تبدأ بتحديد احتياجات العميل واستنتاج سعر البيع المقبول للمنتج"، وذلك بحسب المعادلة التالية:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف – الربح المستهدف

والتكاليف المستهدفة لم تتوقف في تطورها عند هذا الحد، بل أصبحت الآن تسمى بإدارة التكلفة المستهدفة، ولا يمكن أن تعد التكلفة المستهدفة بنجاح دون دعم مؤثر من قبل التكاليف المعيارية أو الموازنات التخطيطية، فضلا عن اعتمادها على بعض أدوات هندسة التكلفة مثل تقنية ضبط الوقت JIT وهندسة القيمة وضبط الجودة الشاملة (باسيلي، 2007.أ، ص107).

وعليه فإنه يمكن اعتبار أسلوب التكلفة المستهدفة أنها طريقة لتخطيط التكاليف وإدارتها منذ مرحلة الدراسات والتصميم والتطوير بقصد تخفيضها بشكل مستمر للمستويات المستهدفة من خلال تصميم العمليات والمنتجات التي تمكّن من تحقيق الربح المستهدف وذلك بناءً على السعر الذي يقبل العملاء بدفعه مقابل الحصول على ذلك المنتج.

7.2. المقارنات المرجعية Benchmarking:

يعتبر أسلوب المقارنات المرجعية واحداً من أهم الأساليب المعاصرة التي تستهدف الأقسام الرئيسة في المنظمة لأجل التحسين. حيث تستخدمها المنظمة لمقارنة أدائها في مجال معين مع أداء المنظمات المنافسة أو ذات التفوق في هذا المجال لتحديد طرق تحسين الأداء.

وتختلف المقارنات المرجعية عن تقويم الأداء الذي يركز على ما تم من عمل ومقارنة نتائجه المحققة بالمستهدف، حيث تركز المقارنات المرجعية على العمليات والممارسات وتوضيح الفجوة في الأداء. وبذلك يعتبر هذا الأسلوب أداة إستراتيجية على الأسواق والعملاء (السيد، 1998، ص55).

وتم تعريف المقارنات المرجعية على أنها "نقطة المفاضلة التي عندها يتم إجراء المقارنات بين الأداء الفعلي والأداء المفضل. وهي عملية مستمرة لقياس المنتجات والخدمات أو الأنشطة عند أفضل مستويات الأداء" (باسيلي، 2007.ج1، ص141).

ويرى الباحث أن أسلوب المقارنات المرجعية أحد الأساليب التي يمكن استخدامها لوضع مقاييس واقعية للأداء، كما يساعد في تعزيز الأفكار التي تسهم بصورة مباشرة في تحقيق قدرات تنافسية للمنظمات.

8.2. إدارة الجودة الشاملة TQM:

أدركت الكثير من المنظمات أن الطريقة الأخرى الفاعلة لتخفيض التكاليف هي زيادة الجودة، وذلك بعمل الأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى، وهذا ما ينادي به مفهوم إدارة

الجودة الشامل، فمن ضمن التعريفات العديدة لإدارة الجودة الشاملة كان تعريف معهد الجودة الفدرالي (Federal Quality Institute) لهذا المفهوم بأنه *القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء*".

ويعرف (آل عبدالسلام، 2004، ص31) TQM "بأنها عملية تعاونية لانجاز الأعمال في المنظمة وفق منهجية تنظم العمل، يشارك في وضعها القيادات الإدارية وسائر الموظفين مع ضرورة توفير أجهزة متجددة "

وعرفها (باسيلي، 2007.أ، ص153) "بأنها أسلوب أشمل لضبط الجودة في كافة المراحل الإنتاجية، بجانب عقد لقاءات دورية لكافة المسؤولين لتبادل الآراء واقتراح الحلول المناسبة لمشكلات الجودة والبحث عن فرص إجراء التحسينات المستمرة في مستوى الجودة وهي ما تسمى بدوائر الجودة".

كما أن TQM من جانب آخر تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية، فقد اجمع الباحثون على أن العناصر المشتركة لمفهوم TQM بالعلاقة مع التقويم هي كما يلي (البلبيسي، 2000؛ آل عبدالسلام، 2004؛ عبدالمحسن، 2005):

- **التركيز على العميل:** ويمثل معيار النجاح تحقيق رضا العملاء عن الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- **التحسين المستمر:** وذلك من خلال استمرار عملية التقويم وتصحيح الانحرافات والانتقال من الجودة الحالية إلى الجودة المحسنة.

- **مشاركة وتمكين العاملين:** تدريب وتأهيل العاملين علـــى فهـــم وتطبيـــق إدارة الجـــودة ومشاركتهم في وضع خطط البرامج للمشاريع، وتمكينهم من تقويم أدائهم والاعتماد علــــى نظام الفريق الواحد لحل المشكلات.
- **قياس وتقويم جودة الأداء:** وذلك من خلال إيجاد نظام متكامل لقياس مستويات الجودة التي يتم تحقيقها، وتقويم أداء المنظمة على أساس الأداء الأفضل لمعيار المنظمة في مجالها.

- **إدارة الجودة الشاملة والايزو ISO .**

تعتبر مواصفة الايزو ISO مواصفة إدارية تنطبق على المنظمات مهما كان حجمها ونوع نشاطها، والايزو ISO ليس نظاماً لإدارة جودة المنتجات، ولكن شهادة لضمان وتأكيد الجودة، و يرمز الرقم مثل (9000 أو9001 أو 14000) لسلسلة المواصفات التي تختص بإنتاج وتوزيع وخدمة و تركيب الصناعة، كما يشير تطبيق هذه الوصفة كشهادة على ممارسة نظام متكامل يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تبحث عن كفاءة الأداء (يحضيه ومحمد، 2006).

ويعتبر الحصول على شهادة الايزو مؤشراً على أن للمنظمة نظاماً متكاملاً للجودة أساسه إرضاء العملاء (الداخليين والخارجيين) عن طريق التطور المستمر والقادر على تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية. فلتتوافق المنظمة مع متطلبات ISO يجب عليها إتباع الخطوات التالية (بن محمد، 2000):

ا- **مرحلة التخطيط:** وتتطلب هذه المرحلة اقتناع الإدارة و العاملين بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات الايزو، بالإضافة إلى تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة نشاط

المنظمة والجهة المانحة للشهادة، مع تعيين مسئول يمثل الإدارة لقيادة عملية تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الموافقة.

ب- **مرحلة التطابق:** إن تقويم نظام الجودة الحالي يساعد في التعرف على انحرافات الأداء، و تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة، ومدى تطابق مبادئ الجودة الشاملة مع مواصفات الايزو.

ج- **مرحلة تسجيل الحصول على الشهادة:** يتم في هذه المرحلة اختيار المنظمة المرخص لها بمراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل وتحديد نوع الشهادة، ووضع الجدول الزمني لعملية المراجعة بالإضافة إلى الاتفاق على تكاليف خدمات التطبيق والمراجعة.

د- **مرحلة المتابعة:** بعد منح الشهادة تتم مراقبة نظام الجودة على فترات دورية – عادة ما تكون ستة أشهر– للتأكد من تطبيق فعالية نظام الجودة، وبعد ثلاث سنوات من منح الشهادة يتم التقويم الشامل لنظام الجودة بالمنظمة.

وعليه فإن الايزو ISO عبارة عن شهادة تمنح من منظمة (International Organization for Standardization) تختص بأنها تضمن أن المنظمة اتخذت من الإجراءات ما يضمن جودة الأداء، أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة فهو أسلوب فني يركز على تلبية احتياجات العملاء المرتقبين، ولذا فإن شهادة ISO ليست من اختصاص هذه الدراسة ويكتفي الباحث بأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وبناءً على ما سبق، فإن TQM هي عبارة عن أسلوب إداري شامل يساعد على تحقيق التميز في أداء المنظمات من خلال إنشاء بيئة تنظيمية تقوم على أساس تلبية متطلبات العملاء، بجانب إشراك الموظفين بكافة أنشطة التحسين المستمر وربط هذه الأنشطة بشكل تكاملي مع الأساليب الإحصائية والإدارية والموارد البشرية والمالية المتاحة والوسائل التقنية المتوافرة لضمان الاستمرار في التوصل إلى إنتاج خالٍ من العيوب وتحقيق ما يسمى بمفهوم العيوب الصفرية.

ويرى الباحث أن جميع الأساليب التي تم ذكرها سابقاً لديها العديد من العناصر المشتركة مع إدارة الجودة الشاملة، ونقطة الاختلاف تكون بان TQM عبارة عن منهجية شاملة تغطي كل سمات أنشطة المنظمة، وذلك لأن جودة المنتج أو الخدمة تعتمد على كل الأنشطة. ومع TQM يتمثل الهدف في التعرف على متطلبات العميل وتلبيتها لزيادة رضا العميل، في حين تبقى عملية ضبط التكلفة مشددة من خلال الأساليب السابقة.

وترتبط جميع الأساليب السابقة كما هو الحال في TQM مع استراتيجية المنظمة، حيث إن أسلوب JIT يساعد في تخفيض نسبة الفاقد وتحسين معدل الكفاءة بالتحكم بعملية إصدار المواد الجديدة. وتستعمل التكلفة المستهدفة والمقارنات المرجعية في عملية إزالة نسبة الفاقد واستبعاد التكاليف أثناء مرحلة تصميم دورة حياة المنتج. كما أن أسلوبي الإدارة والتكلفة على أساس الأنشطة يمكن أن يساعدا في تحديد واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

كما يرى الباحث أن من مبادئ TQM التي يمكن تطبيقها في الخدمة البريدية هي التركيز على رضا العميل، حيث تعتبر الدراسات التفصيلية الشاملة عن مدى رضا العملاء من المكونات

الهامة لإستراتيجية TQM. فيمكن استخدام مقياس مؤشر رضا العميل Customer Satisfaction Index (CSI) لتقويم أداء المنظمة البريدية وتحديد مناطق الخدمات التي تحتاج إلى تحسين، حيث يعتبر (CSI) مقياساً جيداً لعوامل جودة الخدمة البريدية التي تتعلق بدرجة الاستجابة والمصداقية، وجودة خدمة النقل والشحن وخدمة الصناديق البريدية ومعالجة الشكاوي وخدمة الشباك.

ومؤشر رضا العميل (CSI) عبارة عن عملية مسح إحصائية لقياس رضا العميل بجودة الخدمة البريدية، وتصمم هذه العملية بعد إجراء بحث شامل يركز على مجموعات من العملاء في كل منطقة بريدية. كما تتضمن إجراء المقابلات المباشرة مع عينة من مديري المناطق والأقسام البريدية وغيرها من أساليب جمع البيانات والتي قد تكون مفيدة في تحديد التكلفة المستهدفة، حيث إنه بإمكان الإدارة البريدية بعد دراسة السوق تحديد احتياجات العميل واستنتاج السعر المقبول للخدمة الذي يقبل العملاء بدفعه مقابل الحصول على الخدمة.

ولإعداد التكلفة المستهدفة بنجاح، فإنه بإمكان الإدارة البريدية الاعتماد أيضاً على أسلوبي الإدارة والتكلفة على أساس النشاط وذلك في إعداد الموازنة التخطيطية، وقياس وتحديد قيمة الموارد المستهلكة من الأنشطة بهدف اتخاذ قرارات تسعير الخدمات البريدية المقدمة للعملاء.

كما يمكن تبني أسلوب JIT حيث يساعد هذا الأسلوب في تسريع عملية توصيل الخدمة إلى العميل في الوقت المحدد، وفي قياس جودة عملية تقديم الخدمات البريدية للعملاء، حيث يركز هذا الأسلوب على اختصار فترات التشغيل والتسليم للخدمة (دورة حياة المنتج)، وبالتالي تخفيض التكاليف، وبهذا تدعم JIT أسلوب التكلفة المستهدفة أيضاً.

ومما سبق يتبين أن TQM لها علاقة بتقويم الأداء، إذ إنها تسعى إلى بلوغ مستويات عالية من جودة المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة ممكنه وذلك بهدف تعظيم الربحية وفي نفس الوقت تلبية رغبات وأذواق العملاء (أسلوب 6σ)، كما يتطلب هذا ضرورة الاستعانة بمقاييس مالية وغير مالية، حيث تستخدم المقاييس المالية لقياس تكاليف الجودة، في حين تستخدم المقاييس غير المالية لقياس رضاء العميل وتقويم أنشطة تحسين الجودة داخل المنظمة (أسلوب BSC).

9.2. ستة سيجما Six Sigma (6σ):

في الوقت الذي ساد فيه الاعتقاد بين المنظمات أن تحقيق الجودة يكلف الكثير، فقد حققت موتورولا مبدأ الجودة مع تقليل التكاليف. وكان هذا مبدأ تفكيرهم؛ "أعلى جودة يحقق أقل التكاليف". فقد شهدت شركة موتورولا ميلاد 6σ في عام 1979م عندما أعلن التنفيذي (أرت سندري) في اجتماع للإدارة أن "المشكلة الحقيقية في موتورولا هي عدم تطور الجودة" وقد كان لإعلان سندري الأثر الكبير في بزوغ عصر جديد في شركة موتورولا، يربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف إنتاج وتطوير (هاري وشرويدر، 2005).

وتعني 6σ عند بعض الباحثين أنها فلسفة إدارية شاملة، وعند غيرهم جهود لتحسين العمليات صممت لزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة، ويرى البعض أنها مدخل منظم لاتخاذ القرارات ومساعدة الأفراد على تحسين العمليات والوصول بها إلى الكمال ما أمكن. وبمعنى آخر هي "*طريقة لإدارة الأداء عند المستوى التشغيلي الذي لا يزيد فيه الخطأ على 3.4 فرصة في المليون، فهي مقياس إحصائي لدقة الأداء دون أخطاء*" (عبدالمحسن، 2006، ص272).

ويعرف (Tomkins, 1997, p.22) 6σ *"بأنها برنامج يهدف إلى استبعاد العيوب من كل المنتجات والعمليات"*

ولقد توسع (Park, 2003, p.2) في تعريف 6σ "بأنها عبارة عن إستراتيجية إدارية جديدة تحت قيادة مستوى الإدارة العليا لإحداث ابتكار وإبداع الجودة والرضا الكلي للعميل، وأيضاً هي ثقافة الجودة التي تقدم وسائل لعمل الأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى وذلك بالاستعمال الذكي للمعلومات، وتزويد إطار لحل المشكلات والانتقادات الموجهة إلى الجودة (critical-to-quality) (CTQ) من خلال عمل الفريق الواحد".

ومن التعريفات السابقة توصل الباحث إلى أن 6σ هي منهجية تمكن المنظمات من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وعملياتها الأساسية، بالإضافة إلى تلبية احتياجات العملاء وتحقيق الرضا لديهم، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية والتحليلية التي تضمن أن لا تزيد نسبة الأخطاء والعيوب على 3.4 فرصة في المليون.

- **أهمية 6σ:**

أشارت دراسة (Guajardo et al. 2001) إلى أن هناك تقريباً 4000 وصفة طبية خطأ سنوياً، وان 3000 مولود في السنة يسقط من أيدي الممرضات أو الأطباء، وان 400 رسالة بريدية في الساعة الواحدة لا تصل إلى وجهتها الصحيحة. لذا فإن هذه الخدمات (الطبية والبريدية والطيران وغيرها)، لا تحتمل أي نسبة من الخطأ أو العيب فيجب تطبيق أسلوب جيد

يساعد على تخفيض العيوب إلى الصفر وتحقيق أعلى مستوى جودة يصل إلى 99.999%، وذلك هو ما تهدف إليه 6σ.

إن هذا الابتكار المعاصر يقدم العديد من الفوائد للمنظمات سواء أكانت صغيرة الحجم أم كبيره، حيث تساعد 6σ في تحسين إشباع رغبات العملاء ومستوى الرضا لديهم، وتعليم العمالة وزيادة إنتاجيتها وتنمية مهاراتها في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية لديهم. بالإضافة إلى زيادة مستويات الجودة وتخفيض التكاليف، وإحداث تغيير مستمر في العمليات بما يلبي احتياجات السوق (عبدالمحسن، 2005، ص274).

كما أن من أهم ما يميز هذا الأسلوب هو أنه يوجه المنظمات نحو التركيز الحقيقي على العميل وإدارة وقيادة المعلومات والحقائق، والتركيز على عمليات الإدارة والتطوير، ومن أهم ما ينتج عنه العوائد المالية التي تنتج من محاربة ومكافحة الأخطاء والعيوب في العمليات (Will, 2001, p.11).

- **مشروع 6σ:**

إن 6σ هي عبارة عن مشروع لحل المشكلات، ويحتوي كل مشروع على مشكلة في التصميم أو العملية، وتقوم الإستراتيجية الناجحة بتوجيه الطاقات نحو إيجاد الحلول وتحسين خطوط الإنتاج الأساسية. وهناك خمس مراحل لتصميم مشروع 6σ وهي: التعريف والقياس والتحليل والتحسين والضبط (DMAIC).

وسوف يتم وصف هذه المراحل الخمس، والتي تعتبر القوة الدافعة للوصول إلى جودة 6σ في المنظمة (هاري وشرويدر، 2005؛ Park, 2003) كما يلي:

1. **التعريف (Definition):** حيث يتم هنا التعرف على المشكلة وتأثيرها على رضا العميل وأصحاب المصالح والموظفين، ويتضمن هذا التعريف تحديد العيوب والأخطاء والتعبير عنها بأسلوب كمي دقيق، وينبغي هنا التركيز على الأخطاء والعيوب من وجهة نظر العميل، وفي هذه المرحلة يتم تحديد متطلبات التقنية واحتياجات العميل من الجودة، وتحديد الجودة المستهدفة وادوار ومسؤوليات فريق العمل والخطوط الأساسية لأداء العمليات، وفحص قدرة نظام القياس. ومن التقنيات المستخدمة في هذه المرحلة؛ رأي العميل وأدوات توثيق المعلومات ووضع الميثاق والرسوم البيانية وتحليل الجودة ومسح السوق والمقارنات المرجعية وغيرها.
2. **القياس (Measurement):** في هذه المرحلة يتم التعرف على المقـاييس الجوهريـة للكفاءة والفاعلية وجمع البيانات، مع التركيز على الحقائق والأرقام التي تسهم في التعرف على أسباب المشكلة. ومن التقنيات المستخدمة في هذه المرحلة الأسـاليب الإحصـائية التقليدية مثل المتوسط والانحراف المعياري وكذلك أسلوب تحليل القيمة.
3. **التحليل (Analyzeing):** من خلال هذه المرحلة تحـدد سـرعة العمليـة ومصـادر الانحرافات، كما يستطيع فريق العمل تحديد أسباب المشكلة التي تحتاج إلى التطـوير، وذلك عن طريق تحليل البيانات التي جمعت في المرحلة السابقة. وهنا تتحول المشكلات العملية إلى مشكلات إحصائية. ومن التقنيات التي تتضمنها هذه المرحلة؛ تحليل Pareto وتحليل السبب والنتيجة وتحليل المتغيرات المتعددة وتحليل طريقة الفشل وتأثيراتها.

4. **التحسين (Improvement):** يتم تحديد مجموعة الأنشطة التي تسهم في تحسين الأداء في هذه المرحلة، وينبغي هنا التأكيد على استخدام الأدوات الإحصائية والعلمية بشكل صحيح. وفي هذه المرحلة يتم توليد بدائل أو أفكار التحسين، وتعريف وتحديد معايير التحسين، وتوليد التحسينات الممكنة، وتقويم التحسينات واختيار الأفضل.

5. **الضبط (Control):** في هذه المرحلة تحدد الأنشطة التي تسهم في ضبط الأداء للتأكد من أن التحسين سيستمر وبالتالي استمرار مبادرة 6σ، ومن أهم أهداف هذه الخطوة التأكد من عدم العودة إلى العادات والممارسات القديمة. والتقنيات المستخدمة هنا؛ خرائط الضبط وخرائط ما قبل الضبط وخرائط سير العمل، والتي غالباً ما تستخدم لدعم العمليات بهدف الإبقاء على مبادرة 6σ بشكل مستمر.

وتنطوي هذه المراحل المنكورة سابقاً على مهام حيوية تعتمد كل منها على الأخرى (Adeyemi, 2005 ؛Park, 2003 ؛Brue, 2002) ويمكن إيجاز هذه المهام فيما يلي:

أولاً: تحديد واختيار المشروع: تقوم الإدارة بمراجعة قائمة من مشروعات 6σ الممكنة، وتختار المشروع المهم والقابل للتنفيذ حسب الإمكانات المتاحة، وسهولة التعامل معه، ولا بد أن يكون لذلك المشروع فائدة حقيقية تعود بالنفع على المنظمة والعملاء معاً.

ثانياً: تكوين الفريق: عادة يتم اختيار أعضاء الفريق على أساس خبرتهم التقنية في المشروع، وبمجرد الانطلاق يكون العمل الفعلي على عاتق مجموعة من رواد الفريق وأعضائه ومعاونيه، الذين لديهم الخبرات الجيدة والأفق الواسع والحماس الدافع، والذين يتم اختيارهم عموماً من خلفيات علمية وعملية متنوعة ومستويات وظيفية متعددة.

ثالثاً: وضع الميثاق: وهو عبارة عن وثيقة هامة تمثِّل دليلاً مكتوباً للمشكلة وهو يتضمن وصفاً لحالة المنظمة، وصياغة للمشكلة والفرصة والهدف، والقيود والافتراضات على المشروع، والمجال الذي ستتم دراسته، والأعضاء ودور كل منهم، ثم الخطة المبدئية التي تحدد فيها كل مرحلة من مراحل DMAIC، وأخيراً النتائج المرجوة من إنجاز المشروع.

رابعاً: تدريب الفريـــق: وهو من الأولويات في عملية تطبيق 6σ، ويتركـــز التـــدريب علـــى عملية DMAIC وأدواتها، وهذا يتطلب تدخلاً من الإدارة العليا للمنظمة، من خلال إيجاد وحدة للتعليم المستمر وتدريب العاملين.

خامساً: بناء فريق 6σ: هنالك أسماء وألقاب شائعة تطلق على أفراد فرق 6σ، ويتكون الفريق عادة من:

- **البطل أو الراعي Champion**: يكون عادة مديراً تنفيذياً أو عاملاً يشرف على فريق 6σ لمشروع معين، وهو يتحمل المسؤولية النهائية عن ذلك المشروع، ولهذا فإنه يكون فـــي المستوى القيادي الأول للمنظمة، ومن مهامه التأكد من تناسق أهـــداف المشـــروع مـــع الأهداف العليا للمنظمة، وأن يُعْلِم قيادة المنظمة بسير المشاريع، وأن يـــوفر المـــوارد اللازمة ومساعدة الآخرين في الفريق، كما عليه أن يجري المراجعـــات الرئيســـة، وأن يتفاوض بشأن التداخلات مع مشاريع 6σ الأخرى.
- **الحزام الأسود الرئيس Master Black Belt:** ويعمل مدرباً ومرشداً للأحزمة السوداء العاملة على مجموعة من المشاريع، وهو يعتبر خبيراً في الأدوات التحليلية 6σ، وتكون لديه غالباً خلفية في الهندسة أو العلوم أو درجة متقدمة في إدارة الأعمال، وهو مسؤول عن متابعة قيام الحزام الأسود وفريقه بالأعمال المنوطة بهم خير قيام، ولهذا فإن الحزام

الأسود الرئيس يلعب دوراً حيوياً في الحفاظ على قوة دفع عملية التغيير وتقليل التكاليف وكيفية التعامل مع العملاء.

- **الحزام الأسود Black Belt:** يعد دور الحزام الأسود من أهم الأدوار في 6σ، فهو الشخص المتفرغ لبحث فرص التغيير الحرجة وقيادة فريقه وتوجيههم وتدريبهم لتحقيق النتائج، ويصبح تقريباً خبيراً في أدوات تقييم المشكلات وتصميم العمليات والمنتجات.
- **الحزام الأخضر Green Belt:** هو أحد الأفراد الذين تدربوا على مهارات 6σ، وغالباً ما يكون بمستوى الحزام الأسود، لكنه يعمل إما كعضو أو كقائد فريق 6σ غير متفرِّغ.

سادساً: تنفيذ عملية DMAIC وتطبيق الحلول.

سابعاً: تقديم الحلول المناسبة: بعد انتهاء المشروع، يعود أعضاء الفريق إلى وظائفهم المعتادة أو ينتقلون إلى المشروع التالي، ولأنهم في الغالب يعملون في الأماكن التي تأثرت بحلولهم، فإن أعضاء الفريق يساعدون في إدارة العملية الجديدة أو الحل ويتأكدون من نجاحها.

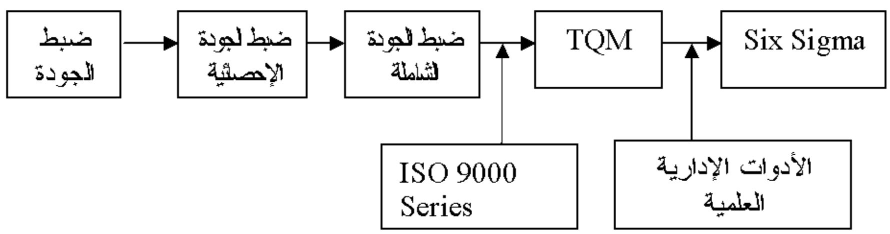
- **علاقة 6σ بإدارة الجودة الشاملة:**

مع ظهور TQM طورت العديد من الأساليب العلمية والإحصائية الهادفة إلى الكشف عن المشكلات والعمل على إزالتها بهدف تحسين الأداء. وتتضمن هذه الأساليب مفاهيم مشتركة تجمعها بحيث لا تكاد تعرف الفرق فيما بينها، ولكن من ناحية أخرى، فإن لكل أسلوب خصوصية وتطبيقاً معيناً في مجال معين، ولكل أسلوب أيضاً آلية محددة لها بداية ونهاية، وتفاصيل وإجراءات تختلف قليلاً عن بعضها بعضا، ولكنها تصل إلى النتيجة نفسها.

وقد تم تلخيص علاقة 6σ بإدارة الجودة الشاملة (هاري وشرويدر، 2005؛ Park, 2003؛ Andersen, et al, 2004) فيما يلي:

- في الماضي ركزت برامج TQM على تلبية احتياجات العميل وبــأي تكلفــة، وكانــت المنظمات تدفع مقابل تحقيق الجودة (تكلفة الجودة)، لذا ساد الاعتقاد لدى المنظمــات أن الجودة تكلف الكثير من الجهد والمال والوقت.
- إن ظهور 6σ ما هو إلا امتداد طبيعي لجهود TQM، حيث تعد 6σ مبــادرة لتطــوير الجودة وتحسين الأداء، من خلال الربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف.
- إن 6σ عبارة عن هدف للأداء يتم تطبيقه على كل عنصر من عناصر الجودة وليس على المنتج بمجمله كما هو الحال في TQM. وحيث إن TQM تركز على جــودة المنــتج النهائي ولها تكلفة، تركز 6σ على العمليات لتحقيق جودة المنتج بأقل تكلفة.
- لا يمكن أن تعمل 6σ بمعزل عن TQM حيث توفر الأخيرة لــ 6σ الأدوات والتقنيات اللازمة لإحداث التغيرات وتطور العمليات داخل الإدارة مثل تحديد توقعات ومتطلبــات العملاء وهو ما يعرف بالخصائص الحرجة للجودة (critical-to-quality).
- كانت برامج TQM تركز على تحسينات العمليات المفردة التي لا ترتبط بغيرهــا مــن العمليات. وكانت النتيجة انه مع تطبيق برامج الجودة بصرف النظر عن درجة شموليتها، فان التحسن الذي يطرأ على مجموعة العمليات لا يحدث إلا بعد مرور الكثير من السنوات (علماً بأن العملية هي سلسلة من الأنشطة أو الخطوات التي تؤدي إلى إنتاج منتج أو تقديم خدمة)، في حين أن مهندسي 6σ قاموا بالتركيز على إجراء التحسينات على كل الأنشطة داخل العملية الواحدة، مما أدى إلى نتائج أكثر فاعلية وأكثر سرعة.

ولقد أفاد (Park, 2003, p.3) أن العديد من المنظمات التي لم تنجح في تطبيق TQM وضبط الجودة الشاملة، قامت بتبني 6σ كإستراتيجية داعمة لهذه الأساليب. ووضح بارك عملية تطور 6σ كما هي في الشكل رقم (2) التالي:



شكل رقم (2): عملية تطور 6σ في إدارة الجودة

المصدر: (Park, 2003, p.3)

فإذا كانت TQM تحقق مستوى 3σ كما في المفهوم التقليدي الذي كان يهدف إلى رفع مستوى الجودة إلى أعلى قدر ممكن دون الالتزام بالتكاليف، فإن المقارنة بين المستويين (6σ & 3σ) تظهر كما بينها (Guajardo, et al. 2001) في الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1): مقارنة 6σ مقابل 3σ

(6σ)	(3σ)
إنفاق 5% على تكاليف الفشل	إنفاق 15~25% على تكاليف الفشل
ترتكز على كفاءة العملية التي تنتج منتجات خالية من العيوب	ترتكز على فحص العيوب
تستخدم القياس والتحليل والرقابة والتصميم	لا تستخدم منهجية منظمة في جمع وتحليل البيانات
بلوغ 99% من مستوى الجودة يعد غير مقبولٍ	بلوغ 99% من مستوى الجودة يعد كافياً
نسبة الأخطاء 3.4 لكل مليون فرصة	نسبة الأخطاء 66,811 لكل مليون فرصة

وأشار (Kwaka & Anbari, 2006, p.709) أن 6σ أكثر شمولاً من TQM والتحسين المستمر للجودة CQI، فهي تتضمن النتائج المالية التي تم قياسها والمعلن عنها في التقارير

المالية، وتستخدم الأدوات المتقدمة لتحليل البيانات وتركز على اهتمامات العميل، وقد لخص أسلوب 6σ كما يلي:

TQM = 6σ أو (CQI) + التركيز القوي على العميل + أدوات تحليل البيانات الإضافية + النتائج المالية + إدارة المشروع

ويرى الباحث أن 6σ هي أسلوب لتطبيق TQM حيث إنها تقود إلى استمرارية التطوير، وتساعد الأفراد على رؤية فن التطوير للجودة. ومن ناحية أخرى، فإن TQM تنقل فكرة التحسين المستمر والذي تكمن أهميته في جعل 6σ تؤدي عملها بالشكل المطلوب، لذلك فإن 6σ لا تكفي وحدها فهي تحتاج إلى مساندة من TQM، كما أن العكس صحيح فالعلاقة متكاملة فيما بينهما.

.10.2 بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي إطار عملي (Framework) تم تصميمها من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتن في عام 1991، "وتستخدم كمرشد لتحسين الأداء الحالي وفي نفس الوقت الأداء المستقبلي، من خلال البحث عن مقاييس في الجوانب الأربعة التالية: المالي، والعملاء، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو" (Kaplan & Norton, 1992, p.71).

وقد عرف (Garrison & Noreen, 2000, p.464) BSC "بأنها مجموعة من مقاييس الأداء المتكاملة والتي يتم اشتقاقها من إستراتيجية المنظمة والتي تدعم الإستراتيجية في كافة أنحاء المنظمة". وبشكل أكثر تحديداً فإن إستراتيجية ورؤية المنظمة تبحث في؛ ما هي أهدافنا

المالية؟، وما هي احتياجات العميل وما يمكن أن تعمله المنظمة من أجل الفوز بالعميل وإرضائه؟، وما هي العمليات التشغيلية الداخلية التي من الممكن أن تعطي قيمة للعميل؟

كما عرف (باسيلي، 2007.ج1، ص43) BSC "بأنها مجموعة من البطاقات التي أعدت وصممت بشكل معين، بقصد قياس مجموعة من الأهداف (الخطط) والنتائج (الفعليات) الأدائية مع مطابقتها بالأهداف الرئيسة لكل جماعة من جماعات أصحاب المصالح، والتي تقوم على أربعة جوانب (المالي، والعميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو)".

وعليه فإن BSC هي أسلوب يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي, وهي تبدأ من رؤيا المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع أهداف المنظمة وتقويم الأداء الشامل لها، وتتكون من أربعة جوانب (المالي، والعميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو).

ولقد تميزت BSC عن غيرها من أدوات تقويم الأداء بعدة جوانب من أهمها (Kaplan & Atkinson, 1998, p.375):

- ترجمة المهمة والإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة جوانب هي: المالي والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو.
- نظام تقويم أداء شامل يعتمد على مقاييس متنوعة تعكس التعقيدات في بيئة العمل، والإسهامات المختلفة للموظفين. إضافة إلى أنها تأخذ بعين الاعتبار المقاييس على جميع المستويات والوظائف المختلفة في المنظمة، وليس المقاييس المالية المتعلقة بالأرباح فقط.

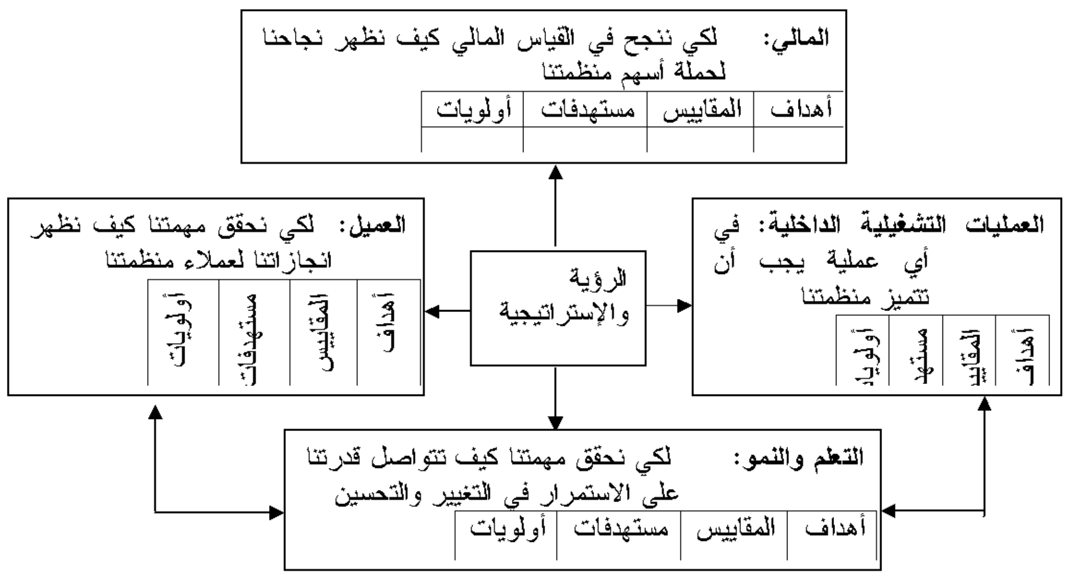
- نظام لتقويم الأداء يشتق من رؤية وإستراتيجية المنظمة، كما أنها أداة موحدة للأهداف حيث توجه جميع المقاييس في المنظمة إلى تحقيق إستراتيجية متكاملة.
- مقاييس الـــ BSC مترابطة ويعزز بعضها بعضاً، وتضم علاقات بين السبب والنتيجة.
- تعتبر الـــ BSC نظاماً تعليمياً، واتصالياً وإبلاغياً وليس نظام مراقبة ومساءلة.
- التركيز في BSC على الاستثمارات في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والتحسين في الإنجازات المستقبلية لها.

- **جوانب بطاقة الأداء المتوازن**

تقوم BSC على أربعة جوانب: المالي، والعملاء، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو كما تظهر في الشكل رقم (3) (Kaplan & Atkinson, 1998):

أولاً: الجانب المالي:

يقيس هذا الجانب الآثار الاقتصادية لتنفيذ الإستراتيجية، ويقوم بدراسة الأهداف المالية التي ترغب المنظمات في تحقيقها، ويختلف الهدف المالي بين القطاع العام والخاص، حيث الأهداف المالية في القطاع الخاص عموماً في المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في القطاع العام يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المنظمات في مقابلة احتياجات عملائها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن (عبداللطيف وتركمان، 2006، ص146).



شكل رقم (3): الجوانب الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (Kaplan & Atkinson, 1998, p.369)

ومن أهم مقاييس الأداء المالي: الدخل التشغيلي ومعدل العائد على الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة وتستخدم كمقاييس للربحية، بالإضافة إلى نسبة النمو في المبيعات أو التدفقات النقدية والتي تستخدم لقياس الإنتاجية.

ثانياً: الجانب الخاص بالعميل:

يستهدف هذا الجانب جميع النواحي المتعلقة بالعملاء مثل استقطاب عملاء جدد، وتحقيق رضا وولاء العملاء للمنظمة. كما يجب أن يتضمن هذا الجانب تحديداً للقيمة التي سوف تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة عن المنافسين.

ويقوم هذا الجانب بتوجيه العمليات التشغيلية الداخلية ومحاولات لتطوير المنظمة ويعتبر من أهم الجوانب خصوصاً في القطاع العام. ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا الجانب: عدد العملاء، حصة السوق، مؤشر رضا العملاء، مؤشر ولاء العملاء، عدد الشكاوي.

ثالثاً: جانب العمليات التشغيلية الداخلية:

يركز هذا الجانب على العمليات الجوهرية التي تحقق أهداف العملاء وأصحاب المصالح. وذلك من خلال التركيز على تميز عمليات المنظمة من حيث كفاءة العمليات، وجودة تلك العمليات، والوقت اللازم لتنفيذها، وتكلفة عمليات القياس.

ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا الجانب: (وقت عملية الإنتاج، ومرات التسليم في الموعد، ومعدل الوقت اللازم لتطوير المنتج، والوقت اللازم لتجهيز طلبية، والوقت اللازم للإنتاج، معدل الوقت اللازم لاتخاذ القرار، وسعة نظم المعلومات).

وفي هذا الجانب يمكن تبني أسلوب JIT لتوقيت الشراء والإنتاج في الوقت المناسب حيث يساعد هذا الأسلوب في تسريع عملية توصيل الخدمة إلى العميل في الوقت المناسب، وتقليل حجم المخزون وتكاليفه. كما يمكن أيضاً استخدام أسلوب 6σ كمقياس للجودة مثل معدلات العيب لكل مليون، والذي يربط مقاييس التكاليف بردود فعل العملاء ومدى رضاهم، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تطور مقاييس للجودة بناءً على اقتراحات العملاء وطلباتهم.

رابعاً: جانب التعلم والنمو:

يقيس هذا الجانب كيفية إعداد البنية التحتية للمنظمة ودوافعها لدعم التحسينات في الجوانب السابقة، لذا فهي تتضمن الموظفين والمصادر المادية والتكنولوجية والتعلم. ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا الجانب: رضا الموظفين، والاحتفاظ بالموظفين، وإنتاجية الموظف، ومصاريف البحث والتطوير، وساعات البحث والتطوير.

وأخيراً يجب الإشارة إلى أن هذه الجوانب هي جوانب أساسية وأكثر استخداماً في العديد من المنظمات، ولكن تستطيع المنظمة تحديد جوانب أخرى وذلك حسب طبيعة عملها, فيمكن مثلاً إضافة جوانب أخرى كالابتكار والبحث والتطوير والبيئة والمجتمع.

- **مراحل تصميم بطاقة الأداء المتوازن:**

يتطلب تصميم BSC عدداً من المراحل، تم عرضها على النحو التالي (عبداللطيف وتركمان، 2006، ص148):

1. **تحديد الرؤيا:** تعكس الرؤيا (Vision) بكلمات تصوراً لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف. والرؤيا دائماً تتبع لرسالة المنظمة وهي تبين الغرض الذي وجدت المنظمة من أجله، وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير المنظمة أو من قبل فريق، ومن الضروري أن يتضمن الفريق ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة.

2. **تحديد الاستراتيجيات:** تصف الإستراتيجية القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمنظمة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل. أي ما هي الاستراتيجيات التي سنتبعها وما هي المجالات التي سنركز عليها، ويعتبر أسلوب BSC أداة لترجمة الرؤيا المجردة والإستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف. والمنطق الأساسي لكيفية ربط الجوانب المختلفة هو (Olve & Sjostrand, 2002, p.98):

- للنجاح مالياً لابد من تحقيق رضا عملائنا لشراء إنتاجنا، ولابد من التفوق في عمليات الأعمال الرئيسة لنصبح أكثر كفاءة.
- للحصول على رضا عملائنا لابد من التفوق في عمليات العمل، لذا لابد أن يتناسب إنتاجنا مع احتياجات عملائنا.
- لتحسين عملياتنا الداخلية لابد من التطوير والتحسين المستمر.

3. **تحديد عوامل النجاح الحرجة والجوانب:** تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة. بمعنى آخر يجب تحديد أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل جانب.
4. **تحديد أدوات القياس:** يتم في هذه المرحلة تحديد المقاييس الرئيسة المعنية التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، حيث يتم البدء بما يسمى بالعصف الذهني "Brainstorming" بحيث تستخدم جميع الأفكار في العملية، وفي المرحلة النهائية يتم تحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً والتي تسمح بالقياس.
5. **التقويم:** لابد أن يتم وضع أهداف "Targets" بالنسبة لكل مقياس مستخدم وتحتاج المنظمة لكلا الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الإجراء

التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسة متسقة مع الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الإجمالية التي لا تتعارض فيما بينها. وقد يتم التقويم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للجانب، مثلاً الجانب المالي قد يتم التقويم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية. بينما يكون التقويم أكثر صعوبة في الجانب الخاص بالعملاء مثلاً فإن تقويم رضا العميل وولائه يحتاج إلى قوائم استقصاء مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقويم.

6. **وضع خطط العمل:** لإكمال BSC ينبغي على إدارة المنظمة إعداد خطط عمل تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤية الموضوعة، وتتضمن الأفراد المسؤولين والمدة، ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات بضرورة الرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة.
7. **المتابعة والإدارة:** للتأكد من سلامة تطبيق BSC لابد من متابعتها "Follow up" بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة ومن الضروري استخدامها لمختلف العمليات اليومية في المنظمة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة، وأن تكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري.

ويبين الشكل رقم (4) المراحل الرئيسة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، والأسئلة ذات العلاقة بكل مرحله.



شكل رقم (4): مراحل تصميم بطاقة الأداء المتوازن

المصدر : http://www.qprsoftware.com/images/BSC figure1.JPG

وهنا يمكن القول إن بطاقة القياس تستخدم لضمان نجاح الاستراتيجية والرؤية، وبذلك فإن BSC المبنية بشكل جيد ومناسب يجب أن تقابل إستراتيجية المنظمة من خلال مجموعة المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)، التي تعرف الأهداف الإستراتجية قصيرة وطويلة الأجل، وآليات تنفيذ هذه الأهداف.

- **صعوبات ومعوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:**

لقد أثبتت الدراسات الميدانية (الفيشاني، 2000؛ الفلاحات، 2005؛ حوامده، 2006؛ Anand et al, 2005; Clinton et al, 2002) أن هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات عند محاولتها تطبيق نموذج لتقويم أدائها الشامل، ومن هذه الصعوبات والمعوقات ما يلي:

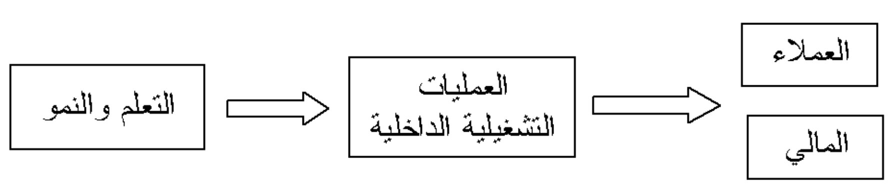
- نقص المعرفة العلمية والعملية لدى المنظمات عن BSC في تقويم الأداء.
- التعقيد في النموذج والمدة الزمنية التي يتطلبها تطويره حيث إن التطوير يحتاج إلى أن يتضمن كافة المستويات الإدارية، وأحياناً كافة الأفراد في المنظمة, وقد تفوق تكاليفه المنافع المتوقعة منه في تحسين الأداء.
- ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تقويم الأداء توافر كم هائل من المعلومات قد تفوق قدرة المديرين في استيعابها.
- تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتعددة الجوانب عالية جداً، وهذا الانتقاد موجه بصفة خاصة إلى نموذج BSC حيث إنه يجب قبل تبني هذا النموذج مقارنة التكلفة بالمنفعة.
- يعاني مفهوم الإستراتيجية في أدبيات المحاسبة والإدارة من عدم الإجماع على تعريف عام وشامل للإستراتيجية، وهذا ينعكس سلباً على التحديد السليم لمقاييس الأداء التي تعكس إستراتيجية المنظمة.
- ارتباط استخدام BSC مع بعض الصعوبات السلوكية الخاصة بمقاومة التغيير، وبخاصة دعم الإدارة العليا لتبني تطبيق هذا الأسلوب في المنظمة.

- سوء التنظيم في بعض المنظمات جعل من الصعب تجميع البيانات المنتشرة في قطاعات مختلفة, حيث إن تجميعها يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين وموارد مالية.
- إخفاق المنظمات التي توافرت لها المعلومات في استخدامها نتيجة لعدم توافر الكفاءات القادرة على التحليل أو عدم المعرفة بأدوات التحليل المناسبة.

ويرى الباحث أن كل أساليب تقويم الأداء يمكن أن تحتوي على مجموعة من الصعوبات والمحددات، مع العلم أنه لا يوجد نظام مثالي متكامل لتقويم الأداء خالٍ من كل العيوب. ويمكن أن تكون هذه الأساليب بالغة القوة إذا استخدمت بشكل صحيح من خلال الخبرة وحسن تحديد الإدارة لعوامل النجاح الحرجة التي تناسب طبيعة عمل وبيئة المنظمة.

- **بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام والبريدي:**

وضح (Kaplan & Norton, 2000, pp204:207) أن النموذج الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن يجب أن يعدّل ليناسب متطلبات واحتياجات أصحاب المصالح ومنظمات القطاع العام. حيث إن بعض منظمات القطاع العام غيرت خطتها الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها وذلك لكي تناسب رسالة وأهداف المنظمة، فعلى سبيل المثال؛ حدد بعض الباحثين الجانب الخاص بالعملاء بالتوازي مع الجانب المالي والبعض حدده في قمة نموذج BSC، ويوضح الشكل رقم (5) جوانب بطاقة القياس في القطاع العام كما يلي:



شكل رقم (5): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام

المصدر: (Wisniewski and Olafsson, 2004, p.602)

كما أكد (Lawrie et al, 2004, p353) على أن مفهوم BSC قابل للتطبيق في القطاع العام، وذلك من خلال أخذ التجربة القائمة على القطاع الخاص ومن ثم إجراء بعض التعديلات على البطاقة، أو إضافة جوانب أخرى إليها حتى تناسب احتياجات ومتطلبات القطاع العام.

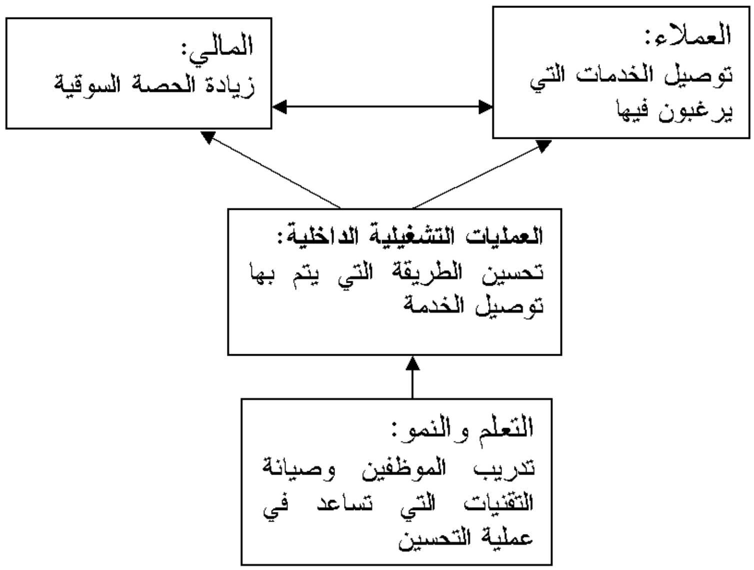
علاوة على ذلك، درس (Wisniewski and Olafsson, 2004, p**610**) تجربة تطوير BSC في منظمات القطاع العام في بريطانيا وأيسلندا، وتوصل الباحثان إلى أن التحديات التي تواجه منظمات القطاع العام عند تطوير هذه البطاقة هي:

1. إن عملية تطوير بطاقة الأداء المتوازن مهمة كالمنتج.
2. التخطيط الاستراتيجي يعتبر عنصراً ضرورياً للتطبيق الناجح لبطاقة القياس.
3. بالرغم من أن الجوانب الأربعة التقليدية قد تكون كافية، تبقى بحاجة إلى إعادة تصنيف حتى تكون ملائمة.

وقد أفادت بعض القطاعات العامة عن إفادتها من تطبيق BSC، وذلك بتحقيق الاتفاق بين قمة الإدارة والمستويات الدنيا على إستراتيجية المنظمة، والاصطفاف بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وتسهم BSC في زيادة شعور الملاك بأولويات الإستراتيجية، وتساعد على ربط الوظائف اليومية بالأهداف طويلة المدى للمنظمة، كما تساعد أيضاً في تأسيس قاعدة للنقاش بين الإدارة حول الأهداف المستقبلية والطرق المثلى لتحقيقها (Lawrie et al, 2004, p370).

وطبقاً لـــ (Zawati, 2005) فإن تطوير BSC في القطاع العام يضمن شفافية العمليات وتركيزها على العميل بالإضافة إلى التزام الموظفين بأهداف المنظمة. وقد وضع الباحث نموذجاً

لبطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام الأردني، حيث أخذ مؤسسة المواصفات والمقاييس كحالة دراسية. ويتمثل النموذج بالشكل رقم (6) التالي:



شكل رقم (6): أبعاد بطاقة القياس في مؤسسة المواصفات والمقاييس

المصدر: (Zawati, 2005, p76)

أما بالنسبة للقطاع البريدي فقد قدم (Mathys & Thompson, 2006) تقريراً عن استخدام البريد الأمريكي كأحد القطاعات العامة لبطاقة الأداء المتوازن، وقد أشارا إلى أن استخدام نفس مصفوفات الأداء في القطاع البريدي كما هي عليه في القطاع الخاص من المحتمل أن تكون بلا فعالية، نظراً لأن أهداف القطاع البريدي تختلف تماماً عن أهداف القطاع الخاص، حيث يركز القطاع الخاص في المقام الأول على خدمة حاملي الأسهم shareholder value (النتيجة المالية)، بينما يركز القطاع البريدي على خدمة الجمهور وأصحاب المصالح. حيث وضح التقرير أن المقاييس المالية في القطاع الخاص تعتبر وسيلة لإرضاء المستثمرين من حملة الأسهم والسندات ومنظمات الاستثمار. بينما في القطاع البريدي فهم يمثلون الجهات التمويلية

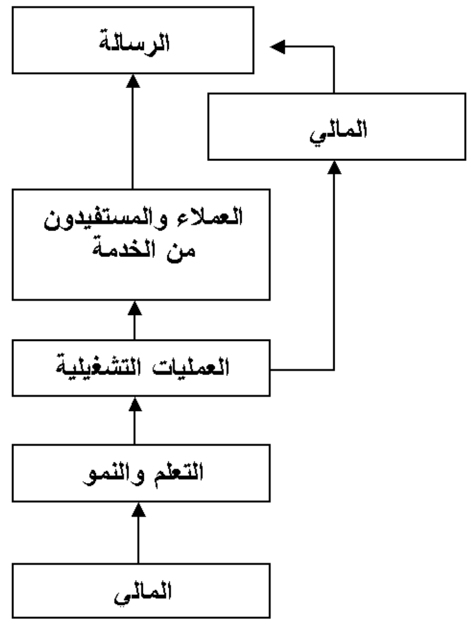
والمشرفة على القطاع. ويلخص الجدول رقم (2) اختلاف أولويات BSC في القطاع الخاص والقطاع البريدي (Mathys & Thompson, 2006, pp.9-10):

جدول رقم (2): مقارنة بطاقة الأداء المتوازن في القطاع البريدي والقطاع الخاص

الملامح	القطاع الخاص	القطاع البريدي
التركيز الأهداف المالية	خدمة حملة الأسهم الربح، نمو الحصة السوقية، الإبداع، الابتكار	فعالية المهمة تخفيض التكلفة، الكفاءة، المسؤولية تجاه المجتمع
اهتمامات العملاء بالكفاءة	لا يوجد	يوجد
النتائج المرغوبة	إرضاء العملاء	إرضاء أصحاب المصالح
أصحاب المصالح	حملة الأسهم والسندات	دافعو الضرائب، الهيئة التشريعية، المراقبون
الذي يحدد أولويات الموازنة	طلبات العملاء	القادة Leadership، الهيئة التشريعية، الجهات التمويلية
عوامل النجاح الرئيسية	التفرد، التقنية المتقدمة	التماثل، اقتصاديات وفورات الحجم، التقنية المعيارية

وكما يتضح من الجدول فإن عملاء القطاع الخاص لا يهتمون بالكفاءة الداخلية للمنظمة طالما أن أسعارها ومنتجاتها وخدماتها تلبي احتياجاتهم. بينما الكفاءة الداخلية للمنظمات البريدية العامة تعتبر محور اهتمام أصحاب المصالح الذين يمثلون مصادر التمويل الأساسية للمنظمة، والذين يتطلعون إلى استخدام أموالهم بفاعلية وكفاءة عالية. لذا كفاءة استخدام الموارد ورضا الجمهور تعتبر من القضايا الرئيسة في القطاع البريدي.

وعليه فإن هذه الاختلافات تقود إلى اختلاف نوعاً ما في النموذج الهرمي لبطاقة الأداء المتوازن. حيث إن بعض المنظمات قد تضع المقاييس المالية أسفل النموذج مما يسمح للمنظمة التركيز على رسالتها بدلاً من التركيز على العائد لحملة الأسهم. ويوضح الشكل رقم (7) اختلاف أنموذج بطاقة القياس في البريد الأمريكي:



شكل رقم (7): أنموذج BSC في البريد الأمريكي

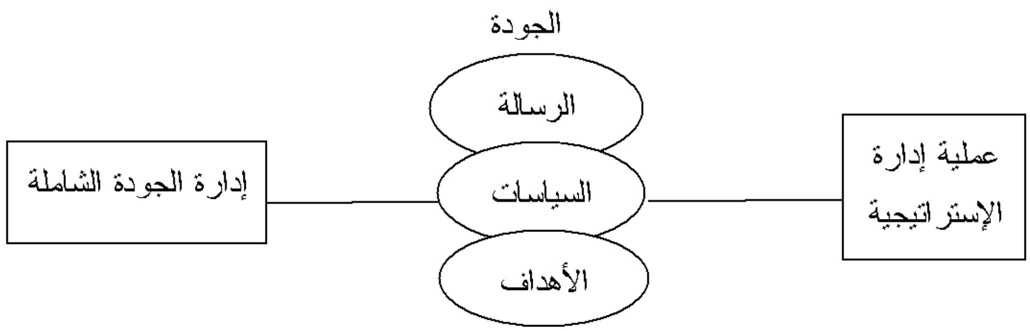
المصدر: (Mathys & Thompson, 2006, p.11)

ومما سبق يتضح أن BSC تعتبر من الأساليب التي تدعم عمليات التحسين في القطاع العام وغيره، فهي عبارة عن أداة تقويم مرنة يمكن أن تعدل لتتلاءم مع الظروف البيئية المختلفة. كما انه يمكن تطويرها وإضافة أدوات جودة أخرى إليها حتى تقوم بدورها على أكمل وجه، ولذا عند تصميم BSC للقطاع العام يجب التركيز على رسالة المنظمة باعتبارها جوهر نشاط هذه المنظمات بدلاً من التركيز على العائد لحملة الأسهم.

- **بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة:**

إن الإدارة الإستراتيجية (Strategy Management (SM هي عبارة عن العملية التي يقوم بها أعضاء المنظمة لتحديد الأهداف والغايات، وتطبيق الاستراتيجيات لإنجاز تلك الأهداف

والغايات. وتكون عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر فعالية مع TQM، حيث تمثل TQM أساس رسالة الجودة وتطوير سياستها وتطبيق أهدافها في المنظمة، والتي تهدف إلى جعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمنظمة (Hernandez et al, 2003 ؛ Kaplan and Norton, 1996). ويبين الشكل رقم (8) علاقة TQM بالإدارة الإستراتيجية كالتالي:



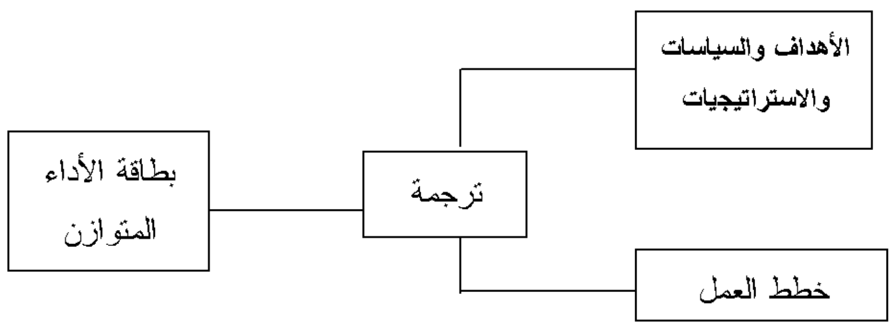
شكل رقم (8): علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإدارة الإستراتيجية

المصدر: (Hernandez et al, 2003, p.576)

وبالمقابل يجب أن تنشأ BSC من الإستراتيجية حتى تضمن نجاح تطبيق إستراتيجية المنظمة التي تقود إلى تحقيق غاياتها وأهدافها، حيث تعمل هذه البطاقة على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى نتائج، وجعلها أكثر وضوحاً بالإضافة إلى قابليتها للقياس. فهي تأخذ بعين الاعتبار العناصر الأساسية لإستراتيجية المنظمة، وتقوم بتأسيس مقاييس خاصة لتقويم الأداء الشامل للمنظمة (Kaplan and Norton, 1996, pp.75-85).

ومما سبق يتضح أن الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحديد غايات وأهداف المنظمة، وعلى هذا الأساس من الممكن تطبيق TQM لتأسيس مبادئ الجودة (أهدافها، وسياساتها، واستراتيجياتها)،

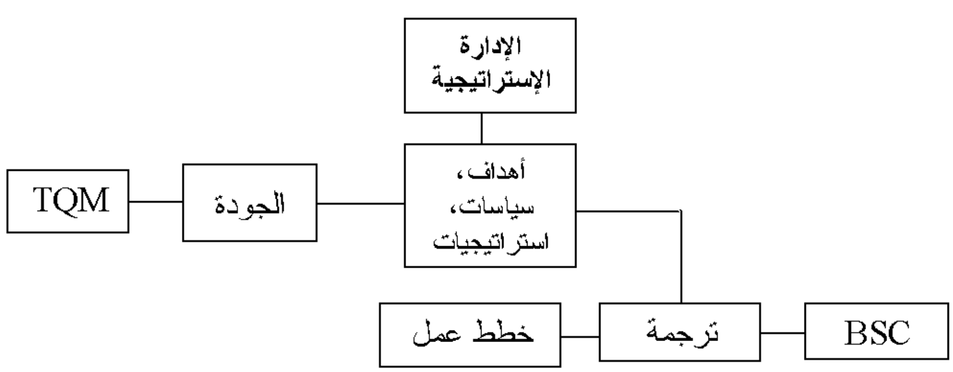
وبعد ذلك قد تقرر المنظمة تطبيق BSC لترجمة هذه الأهداف والسياسات والإستراتيجية إلى خطة عمل. ويوضح الشكل رقم (9) علاقة BSC بالإدارة الإستراتيجية كالتالي:



شكل رقم (9): علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية

المصدر: (Hernandez et al, 2003, p.577)

ولذا فإن TQM وBSC يمتلكان العديد من الخصائص المشتركة، فهما يزودان آلية سهلة للاختيار والتنسيق بين أدوات الإدارة الأخرى المطبقة في متابعة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتكون المنفعة من استخدامهما مع العمليات الحالية للإدارة ذات جدوى أكبر في تقويم أداء المنظمة (Hernandez et al, 2003 ؛ Kaplan and Norton, 1996). ويمكن توضيح علاقة الإدارة الإستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن وTQM كما هي في الشكل رقم (10):



شكل رقم (10): علاقة الإدارة الإستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

المصدر: (Hernandez et al, 2003, p.577)

ويرى الباحث أنه إذا تم دمج الخصائص المشتركة لأنظمة الجودة في قالب واحد، وتحديد الخطوط العريضة التي توجه استراتيجية المنظمة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها، فإنه يمكن تطبيق هذه الأنظمة معاً، على سبيل المثال يمكن استخدام (Iso 9000, Iso 14000 وغيرها) في تحقيق الأمان والجودة في المنتج أو الخدمة، ومن ثم إدخال أسلوب BSC لترتيب الأهداف الإستراتيجية مع أولويات العملاء، وتطوير مقاييس مناسبة لتقويم العمليات التشغيلية الداخلية للمنظمة والنتائج ورضا العملاء عن خدماتها ومنتجاتها.

ومن هنا نجد أن BSC تجسّد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تراعي احتياجات العملاء وجودة السلع والخدمات المقدمة لهم، والتحسين المستمر، وتأهيل الموظفين وتدريبهم، وتركز بشكل أساس على التقويم الذي يعتمد على الإدارة الإستراتيجية التي ترتكز على التغذية العكسية (Feedback) في اتخاذ قراراتها.

- **بطاقة الأداء المتوازن وستة سيجما:**

بعد توضيح علاقة كل من BSC و6σ بإدارة الجودة الشاملة، سوف يتم في هذا الجزء التطرق إلى العلاقة التي تربط بين BSC و6σ وما مدى إسهام هذه العلاقة في الارتقاء بمفهوم TQM.

إن BSC هي أسلوب لإدارة الإستراتيجية، حيث تعمل على تفسير إستراتيجية المنظمة (كيف يتوصل المديرون إلى القيمة المستدامة)، وتنظيم كل موارد المنظمة وطاقاتها لتحقيق

الإستراتيجية. و6σ أسلوب لتحسين الأداء، حيث تعمل على إغلاق فجوات الأداء وذلك بحل الأسباب الجذرية للمشكلات. والأسلوبان كلاهما يساعدان المديرين في تحقيق النتائج الايجابية.

ومن الملاحظ أن العديد من المنظمات التي تبنت 6σ في تخطيط أعمالها كانت تطبق BSC أيضاً أو أسلوب آخر مثل إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى تتابع معدل التحسن في الأداء. وإحدى هذه المنظمات جينيرال الكترك (GE)، فعندما بدأت بتطبيق برنامج 6σ اختارت الشركة خمسة معايير لقياس التقدم نحو أهداف 6σ. وقد كانت أربعة معايير منها مطابقة لجوانب BSC، أما المعيار الخامس وهو جودة المورد supplier quality – الذي يتم من خلاله قياس جودة المنتجات التي يقدمها المورد – فقد اعتبر مثالاً ثانياً للجانب المالي للبطاقة. ويوضح الجدول رقم (3) معايير القياس للشركة ومقابلتها مع جوانب BSC كما بينها (Park, 2003, p.120):

جدول رقم (3): مقارنة معايير شركة جينيرال الكترك بجوانب بطاقة الأداء المتوازن

معايير جينيرال الكترك	بطاقة الأداء المتوازن
تكلفة الجودة الرديئة	الجانب المالي
رضا العميل	الجانب الخاص بالعملاء
أداء العمليات التشغيلية الداخلية	جانب العمليات التشغيلية الداخلية
تصميم الإنتاجية	جانب التعلم والنمو
جودة المورد	

وكما تبين بأن BSC تصف الإستراتيجية وذلك للتوصل إلى القيمة، وتنظم الموارد لضمان تنفيذ الإستراتيجية بنجاح. فإن 6σ تنفذ هذه الإستراتيجية؛ وذلك باستخدام البيانات وأدوات تحسين العمليات. وهذا يدلل على أن بناء نظام 6σ جديد قد يتطلب إعداد BSC، لتحديد النقاط المراد تحسينها والتي تؤثر على عوامل النجاح الأساسية للمنظمة. الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء

بمستوى تقويم وتحسين أداء العمليات، الذي يمكن أن ينفذ من خلال تقويم كفاءة العملية ورضا العميل بالأداء.

وقد وضح (Horn, 2006; Killackey, 2007) أن نظام تحسين أداء العمليات الجديد يشمل خمسة مكونات رئيسة تركز على العميل وتربط إدارة الأداء بتميز العملية Process Excellence، وذلك من خلال جمع عناصر BSC و6σ، وهذه المكونات هي:

1. رأي العميل: معرفة متطلبات العميل.
2. تميز العملية: إدارة وتحسين العمليات التشغيلية الرئيسة.
3. إدارة الأداء: معرفة ما الهدف المراد تحقيقه.
4. اختيار المشروع أو الأولويات: بذل الجهد والتركيز على الجهود.
5. تنفيذ المشروع أو الأولويات: نقل التغييرات إلى المنتجات أو عمليات المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك يؤكد كلٌ من (Horn, 2006 ؛ Gupta & Wiggenhorn, 2004) أن إدارة وتحسين العمليات التشغيلية الجوهرية للمنظمة تعتبر مفتاح التفوق وإدارة الأداء الذي يعتبر همزة الوصل التي يمكن من خلالها ربط BSC و6σ لإنتاج أداة قوية تساعد على اصطفاف النية الإستراتيجية مع التنفيذ التكتيكي. ويرى الباحثان أنه يمكن تطبيق إدارة الأداء بفاعلية إذا تم دمج عناصر BSC و6σ كما يلي:

- فصل مواضيع الإستراتيجية وتحويلها إلى أهداف حيوية ... (BSC)
- تخصيص المستهدفات والأوزان metrics/targets إلى الأهداف الحيوية ... (BSC).
- قياس الأهداف ومقابلتها بالمستهدفات targets ... (BSC).

- تركيز الانتباه على الانحرافات في الأوزان... (BSC).
- ربط المستهدفات والأوزان بالعوامل الحرجة للجودة ... (6σ).
- معالجة فجوات القدرة capability gaps بفرص تحسين المشروع والأولويات ... (6σ).

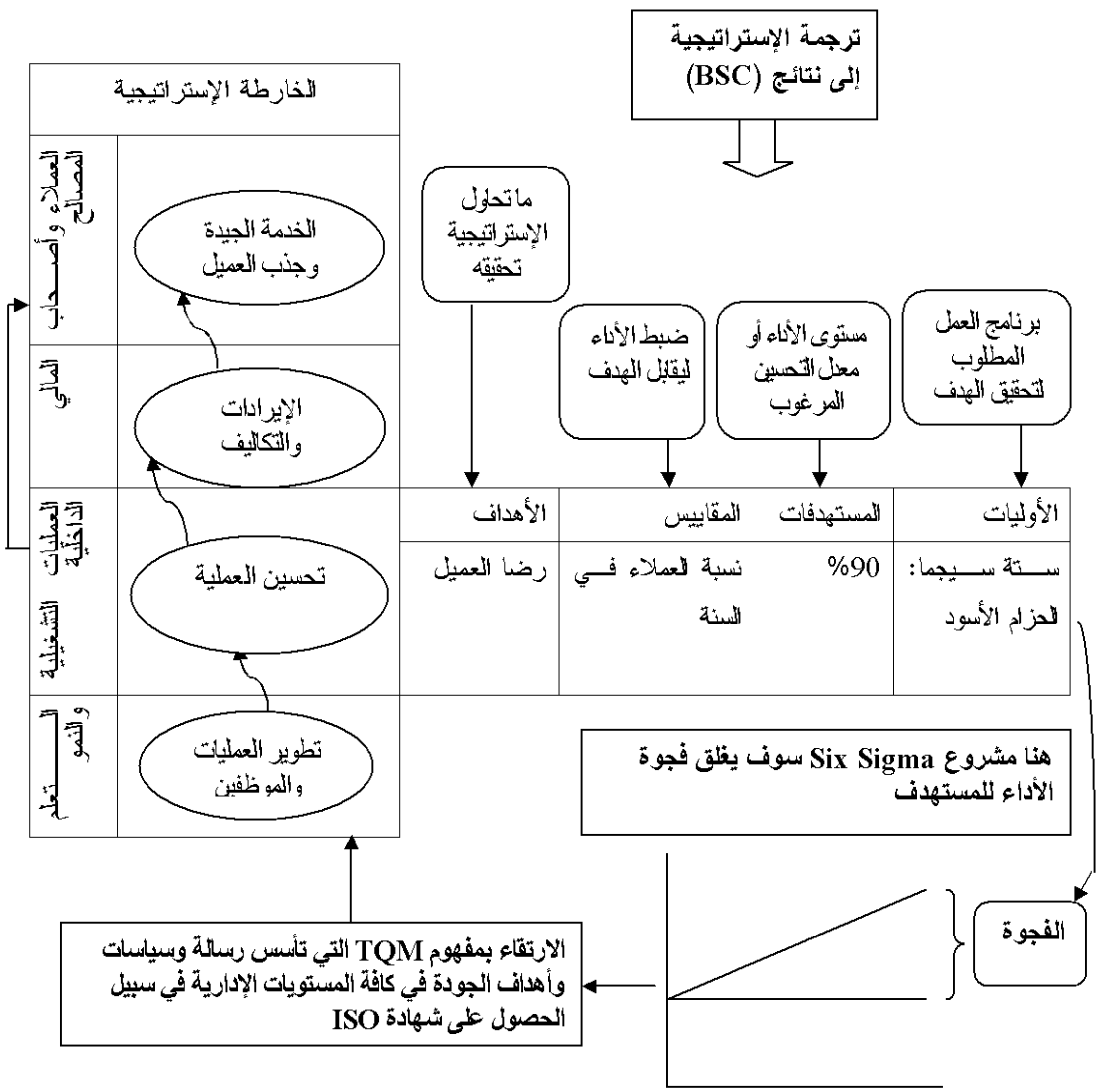
وعليه فإن BSC، التي تعتبر فلسفة لاستعمال المقاييس المالية وغير المالية أصبحت بحاجة إلى تطوير لتقابل احتياجات الأعمال المعاصرة، فقد تبدو الجوانب الأربعة لبطاقة القياس غير كافية لبيئة الأعمال الحالية.

ولذا ينتج عن ربط BSC مع 6σ العديد من الفوائد كما تبين سابقاً، وقد حدد (Gupta & Wiggenhorn, 2004, p.114) هذه الفوائد كما يلي:

- يقدم خطة مستهدفة لتحسين الأداء، ويمكّن المنظمة من قيادة التحسين الملحوظ.
- يزيد من المشاركة المتعقلة intellectual participation بجميع الموظفين، ويعمل كمحفز لإظهار أفضل ما لدى الموظفين. ويولد تجدداً وطاقة وحماساً.
- يدفع التغيرات في المنظمة على أساس مستمر.
- يخفض التكلفة ويزيد من الأرباح.

وعليه يرى الباحث إمكانية ربط BSC مع 6σ وتطبيقها في القطاع البريدي وبشكل أكثر تحديداً في الهيئة العامة للبريد، وذلك بتوجيه إستراتيجية القطاع البريدي لتقابل المقاييس المحددة في BSC. والمقاييس الأولية التي يجب أن يهتم بها القطاع البريدي؛ هي رضا العميل وأصحاب المصالح، وذلك لتحقيق الرسالة التي تهدف إلى تقديم خدمة بريدية متميزة تلبي رغبات واحتياجات المستفيدين في المقام الأول وتعكس الظروف البيئية المحيطة.

ولذا فإن على القطاع البريدي تقويم أدائه بالتركيز على تلبية متطلبات العميل وأصحاب المصالح باعتباره جهة غير هادفة للربح، الأمر الذي يستلزم تعديل الخارطة الإستراتيجية للبريد لتظهر البنود المالية كمقاييس تابعة لرضا العميل وأصحاب المصالح، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (11) الذي تم تطويره من قبل الباحث عن أنموذج (Kaplan & Norton, 2004):



شكل رقم (11): الخارطة الإستراتيجية وبطاقة القياس وستة سيجما في القطاع البريدي

ويلاحظ من الشكل أن الجانب الأيسر هو عبارة عن جزء من الخطة الإستراتيجية التي تصف الهدف الإستراتيجي عبر جوانب BSC. وتمثل الأسهم علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية. والجانب الأيمن للشكل يوضح أن كل هدف له قياس مقابل ومستهدفات وأولويات.

وعلى افتراض أن القطاع البريدي يرغب في جذب المزيد من العملاء، فإن هذا الأمر يتطلب طاقماً من الموظفين قادراً على تقديم خدمات سريعة وخالية من الأخطاء، مما يمكن القطاع البريدي من عرض الخدمة في الوقت المناسب وبجودة عالية، بالإضافة إلى إمكانية تخفيض التكلفة نتيجة لاستبعاد الأخطاء، وبالتالي جذب العملاء والاحتفاظ بهم.

ولتحسين الأداء الفعلي ليقابل المستهدف يتم إدخال 6σ كأسلوب معزز لبطاقة الأداء المتوازن وذلك بهدف غلق فجوات الأداء. عن طريق استخدام رأي العميل وذلك لمعرفة احتياجات ومتطلبات العميل من الخدمة، وتعريف الخصائص الحرجة للجودة وذلك من وجهة نظر العميل والتي سوف تمثل عوامل النجاح للقطاع.

ولتنفيذ هذه الإجراءات يجب تعيين ما يسمى بالحزام الأسود الرئيس Master Black Belt للقيام بالإشراف على فريق العمل ودفع عملية التغيير. حيث يقوم هذا الفريق بتطوير أداة لمعرفة القيمة المعتمدة على احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وتتكون هذه القيمة في مجال الخدمة البريدية من عدة جوانب مثل؛ الجودة وتتمثل في (الدقة، المصداقية، الكمال، الالتزام)، والسرعة وتتمثل في (سرعة الاستجابة وسرعة التسليم)، والوصول ويتمثل في (التوفر، الخيارات،

الراحة)، والأمان ويتمثل في (الأمان ألمعلوماتي والشخصي)، والكفاءة وتتمثل في (المعرفة، الثبات).

11.2. الدراسات ذات العلاقة:

تعددت الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن من جوانبها المختلفة بشكل خاص، وأيضاً الدراسات التي تناولت مفهوم تقويم الأداء عموماً. لذا سوف نستعرض في هذا المبحث تحليلاً لأهم وأحدث الدراسات ذات العلاقة ومقارنتها بالدراسة الحالية. وحتى يتم بقدر الإمكان تغذية كافة جوانب موضوع الدراسة، تم تبويب الأدبيات ذات العلاقة إلى أربعة أجزاء كما يلي:

1- دراسات تتعلق بالأساليب المعاصرة في تقويم الأداء وعلاقتها ببطاقة الأداء المتوازن.
2- دراسات تتعلق بالصعوبات والمعوقات التي تجابه المنظمات في مجال التقويم.
3- دراسات تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
4- الدراسات التي تناولت القطاع البريدي بصورة عامة.

أولاً: دراسات تتعلق بالأساليب المعاصرة في تقويم الأداء:

1. **دراسة (Will, 2001)** بعنوان (Can Quality Management Systems Improve Your Software Development and Business Performance?)

تعتبر دراسة (Will, 2001) من الدراسات النظرية التي هدفت إلى توضيح العلاقة بين معايير الجودة العالمية والعوامل المشتركة بينها. وتناولت تاريخ تطور معايير الجودة العالمية واهم معايير جودة البرمجيات في العالم، ومواصفات وخصائص أهم المعايير العالمية لتطوير البرمجيات مثل 6σ وأنظمة الايزو.

وتوصلت الدراسة إلى:

- إن نظم إدارة الجودة هي نماذج تستخدم في توجيه المنظمات لحل قضايا العمل المعقدة التي تواجهها عند تعاملها مع البرمجيات المتطورة، كما أنه لا يمكن أن تحسن جودة المنتج أو الخدمة بمجرد إتباعها حرفياً، وأنها لم تصمم لهذا الغرض وإنما صممت كأدوات لتوجيه الإدارة.
- إن التطبيق الإبداعي لهذه الأنظمة في بيئة العمل الملائمة سوف ينتج خدمة أفضل ومنتجاً ذا جودة مضمونه.

ويرى الباحث أن دراسة (Will, 2001) ركزت على آثار إتباع معايير الجودة العالمية لتطوير البرمجيات على المنظمة. وتناولت 6σ وTQM، ولكنها لم تقدم إستراتيجية مقترحة لتقويم الأداء.

2. دراسة **(McAdam & Kelly, 2002)** بعنوان: (A Business Excellence Approach to Generic Benchmarking in SMEs)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المقارنات المرجعية المستخدمة كمعايير مستهدفة وذلك ضمن مجموعة من المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم والتي تستخدم النموذج الأوروبي لقياس الأداء وTQM.

وتناولت الدراسة كيفية تطبيق هذه المقارنات المرجعية، وقامت بفحص تأثير هذه المقارنات المرجعية في عمل هذا النموذج في مجال تحقيق التطوير المستمر للأداء داخل المنظمات. وقد طبقت على مجتمع الدراسة الذي يتكون من (20) منظمة أوروبية صغيرة ومتوسطة الحجم من مختلف القطاعات الاقتصادية.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- إن استخدام النموذج الأوروبي يمكّن المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم من زيادة سرعة التطوير في عملياتها التشغيلية، وبالتالي زيادة جودة قياس الأداء.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تطور عمل النموذج الأوروبي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات لتحديد مقارنات مرجعية خاصة بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتحديد الطرائق المثلى للقيام بالعمليات التشغيلية الداخلية.

ويرى الباحث أن دراسة (McAdam & Kelly, 2002) ركزت على دراسة المقارنات المرجعية ودورها في تحسين الأداء، وعلى تطوير إطار للمقارنات المرجعية، دون الإشارة إلى الأساليب المعاصرة الأخرى.

3. **دراسة (Wisan, 2002)** بعنــوان (Assessment And Assisting The College President Steer The SHIP: An Analytic Comparison Of Dashboard Indicators, The Balanced Scorecard, Performance Measures, And Six Sigma In The College And University Sitting)

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء كليات الدراسات العليا في جامعة ولاية بالتيمور، وإجراء تحليل مقارن لمقاييس الأداء المستخدمة في الجامعة (BSC و6σ). كما هدفت الدراسة إلى معرفة فعالية ومسؤولية الحاكمية المؤسسية في إنجاح دور الجامعة.

وتناولت الدراسة مراجعة وفحص بعض أدوات الإدارة التي تستخدمها في سن وتقويم أداء الكليات في الجامعة، وقامت بعرض وتوضيح مختصر لكل أداة.

وأشارت الدراسة إلى أن BSC التي تأخذ في الحسبان الجوانب الأربعة (المالي، والعميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو) هي الأداة الإدارية التي تساعد على ترجمة رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس، وبعد ذلك ضبط وتوجيه أداء المنظمة نحو تحقيق هذه الأهداف في الجوانب الأربعة. أما في تطبيقات 6σ فإنه من المهم جداً تحديد القياس والإحصائيات والعمليات الأساسية، وكذلك تحديد الأحزمة السوداء "black belts" والتي تمثل الأشخاص القياديين الذين سيقودون الموظفين أثناء تحسين العمليات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن أفضل أداة تساعد الإدارة العليا على تقويم مستوى أداء الجامعة هـي BSC، وذلـك لوضوحها وقابليتها للفهم والإدراك.
- إحدى نقاط القوة لبطاقة الأداء المتوازن أنها لا توجه المنظمة إلى التركيز على المقاييس المالية فقط، بل أيضاً توجهها إلى التركيز على المقاييس غير المالية (العميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو) ولكن هذه البطاقة قد لا تحدد المقياس أو المؤشر الذي يجب استعماله.
- نظام 6σ لا يركز على أي مستوى مطلوب من التقويم ولكنه يركز علـى قيـاس الأداء للعمليات الجوهرية، وبشكل أكثر تحديداً تلك التي لها تأثير أكبر على العائـد والعمـلاء الرئيسيين.

ويرى الباحث أن دراسة (Wisan, 2002) قامت بفحص وتحليل مقاييس الأداء والتقويم المعاصرة، ولكنها لم تتطرق إلى الصعوبات التي تواجه المنظمات في هذا المجال، كما أنها لم تحاول بناء إستراتيجية مقترحة لتقويم الأداء.

4. **دراسـة (Knowles et al, 2005)** بعنـوان (A conceptual model for the application of Six Sigma methodologies to supply chain improvement)

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النظرية التي هدفت إلى تأسيس منهجية لنظام 6σ تستخدم كآلية لتحسين سلسلة خطوط التوريد، بدلاً من الاقتصار فقط على العمليات التشغيلية الداخلية للمنظمة، وصياغة نموذج يدعم مثل هذه المنهجية.

وتناولت الدراسة تطبيقات أنظمة 6σ في هذه الخطوط، واقتراح نموذج مفاهيمي يتكون من مستويين يتسق مع أدبيات الموضوع ويدعم هدف وفرضية الدراسة ومكمل بمنهجية BSC وبنموذج مرجعية عمليات خطوط التوريد Supply Chain Operations Reference والذي يعرف باسم (SCOR)، وبمنهجية 6σ التي تمر بدورة التعريف والقياس والتحليل والتحسين والضبط والمعروفة باسم (DMAIC).

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- تعرض فكرة 6σ إمكانية تطوير المداخل الحالية لتحسين خطوط التوريد، كما تعرض منفعة في تخفيض انحرافات الأداء وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- لكي تكون هذه المنهجية الجديدة ناجحة فإن هناك حاجة إلى روابط قوية تربطها بالإستراتيجية عن طريق إطار تعاوني واضح يتكون من مجموعة الأدوات التي تمكنه من معالجة الأهداف المزدوجة المتمثلة في تخفيض الانحرافات وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة.
- إن استعمال BSC في عملية التحسين سوف يمكن المنظمات من ربط أداء خطوط التوريد بالإستراتيجية.

ويرى الباحث أن دراسة (Knowles et al, 2005) ركزت على 6σ باعتبارها تؤدي إلى تحسين المنفعة المقدمة إلى المنظمات المهنية. وحاولت ربطها ببطاقة الأداء المتوازن، ولكن تلك الدراسة ينقصها أنها لم تشر إلى الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات في مجال القياس والتقويم.

5. **دراسة (Albright and Lam, 2006)** بعنــوان Managerial Accounting and Continuous Improvement Initiatives: A Retrospective and Framework.

وهي من الدراسات النظرية التي هدفت إلى بناء إطار لفهم أوجه الشبه والاختلاف بين أنظمة التحسين المستمر والتي تضم؛ TQM، وتقنية ضبط الوقت، والإدارة والتكاليف على أساس النشاط، وBSC، والمقارنات المرجعية، و6σ، ونظرية القيود، والتكلفة المستهدفة، وإعادة هندسة العملية، والتي تزيد من جودة المنتج وتخفض التكلفة وتحسن من أداء المنظمة.

وتناولت الدراسة السياق التاريخي لأنظمة التحسين المستمر، والتطورات التي حصلت كاستجابة لضغوط الاقتصاد العالمي الجديد، ومنفعة الإطار في فهم العلاقة بين هذه الأنظمة.

وتوصل الباحثان إلى:

- إن جميع أنظمة التحسين التي ذكرت في الدراسة يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات: إدارة تدفق الإنتاج، وتخفيض انحراف العملية، والتركيز على إدارة الإستراتيجية.
- تم تطوير نظام 6σ لتخفيض انحراف العملية، ولا يتوقف هذا النظام عند تحسين العمليــة ولكنه يتطلب تقريراً عن الأداء المالي الناتج عن العمليات المحسنة.
- يختلف نظام 6σ عن باقي برامج تحسين الجودة في أنه يستخدم الأداء المستهدف ويربطه بالتحسن المالي، لذلك هذا النظام يحاول ربط الإستراتيجية بتحسين الجودة والمخرجــات المالية المحسنة.

كما يعتقد الباحثان أن:

- كل الأدوات تحاول تخفيض الفاقد وتحسين العمليات عن طريق فهم النشاطات.

- كل الأدوات تؤكد على فكرة التحسين المستمر.

ويرى الباحث أن دراسة (Albright and Lam, 2006) حاولت إبراز أوجه الشبه والاختلاف بين العديد من أنظمة القياس ووضع إطار يوضح العلاقة بين هذه الأنظمة من منظور نظري، ولكن تلك الدراسة لم توضح النظام الذي يمكن تطبيقه عملياً ويضم أكثر من تقنية للقياس والتقويم.

وبعد استعراض هذا الجزء من الدراسات السابقة، يلاحظ الباحث أنها ركزت بشكل كبير على دراسة كل نظم قياس وتقويم الأداء على حده، دون محاولة إبراز الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيقها في منظمات القطاع العام.

ثانياً: دراسات تتعلق بالصعوبات والمعوقات التي تجابه المنظمات:

1. **دراســة (Clinton et al, 2002)** بعنــوان: (Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process).

هدفت الدراسة إلى مساعدة إدارة المنظمات في تحديد الأوزان لكل من جوانب BSC، وفي تحديد أوزان لمقاييس الأداء لكل جانب من جوانب BSC.

وتناولت الدراسة جوانب BSC وأسلوب تحليل العمليات الهرمي، والصعوبات التي تواجه الإدارة عند تطبيق BSC.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن استخدام أسلوب تحليل العمليات الهرمي يساعد الإدارة على التغلب على الصـــعوبات المتعلقة بتطبيق BSC، وخاصة الصعوبات في تحديد أوزان لجوانب البطاقة.
- إن أهمية استخدام أسلوب تحليل العمليات الهرمي تتمثل في مساعدة متخذ القرار في اتخاذ قراراته بطريقة عقلانية، معتمداً على مقاييس كمية بعيداً عن الاجتهاد الشخصي.
- يمتاز هذا الأسلوب بسهولة الفهم والاستخدام، وقدرته على قياس الظواهر الكمية والنوعية.

ويرى الباحث أن دراسة (Clinton et al, 2002) تميزت بأنها دراسة نظرية تناولت أسلوب تحليل العمليات الهرمي، والإشارة إلى الصعوبات في تحديد أوزان لجوانب البطاقة، ولكنها لم تقم ببناء إستراتيجية لتقويم الأداء الشامل باستخدام BSC.

2. **دراسة (الفلاحات، 2005)** بعنوان (إستراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية).

هدفت الدراسة إلى تطوير فاعلية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية باستخدام BSC، وتحديد كيفية تطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء في تطوير فاعلية وكفاية عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية.

وتناولت الدراسة أهمية استخدام BSC في مجالات التخطيط والرقابة في المنظمات الصناعية ومتطلبات وإمكانات تطبيقها، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (193) فرداً يعملون في (10) شركات صناعية أردنية.

وتوصلت الدراسة إلى بعض المعوقات التي يمكن أن تقلل من فوائد تطبيق BSC، ومن أهم هذه المعوقات:

- وجود قدر زائد من المعلومات التي ينبغي إنتاجها و تشغيلها للتوصل إلى القرارات الجيدة.
- عدم و جود و سائل محددة لوزن و دمج المقاييس المختلفة وتصميم مقاييس الأداء في إطار رؤية الإدارة العليا من أعلى إلى أسفل، مما قد يؤثر في دافعية المديرين و العاملين في المستويات الأخرى.
- إن مقاومة التغيير في الشركات الصناعية يعد عائقاً أمام تطبيق BSC.
- يرتبط استخدام BSC مع بعض الصعوبات السلوكية فقد يتطلب الأمر إنتاج قدرٍ إضافي من المعلومات، مما يمثل عبئاً زائداً من العمل على المديرين، وقد يقاوم بعض المديرين في مستوى الإدارة الوسطى تطبيق النموذج المتوازن لما قد يسببه هذا التطبيق من توفير للشفافية، وبالتالي يحدث تقلص لسلطاتهم و يتعرضون للمساءلة.

ويرى الباحث أن دراسة (الفلاحات، 2005) قامت باقتراح نموذج BSC وإبراز الصعوبات والمعوقات التي تواجهها في الشركات الصناعية المساهمة ولم تتناول الصعوبات التي تواجه منظمات القطاع العام من تطبيق مثل هذا النموذج.

3. دراسة (Anand et al, 2005) بعنوان (Balanced scorecard in Indian Companies).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام BSC في المنظمات الهندية، وفيما إذا كانت هذه المنظمات تستخدم كل الجوانب الأربعة للبطاقة، والتعرف على دوافع الإدارة لتطبيق BSC، وتحديد المؤشرات الرئيسة للأداء.

وتناولت الدراسة جوانب BSC الأربعة، والمؤشرات الرئيسة لقياس الأداء في كل جانب. والصعوبات والمشكلات التي تواجه الإدارة عند تطبيق BSC. وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (575) منظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الصعوبات التي تواجه المنظمات في تطبيق BSC هي:

- معرفة الأهمية النسبية لكل جانب، بالإضافة إلى إيجاد علاقة سببية بين تلك الجوانب.
- تحديد المقاييس المستخدمة في BSC التي تظهر الأداء الشامل للمنظمة.
- الافتقار إلى الوضوح الناتج عن العدد الكبير من المقاييس ضمن كل جانب.

ويرى الباحث أن دراسة (Anand et al, 2005) تناولت الصعوبات التي تواجه المنظمات من استخدام BSC، ولم تتناول الأساليب العلمية الأخرى في قياس الأداء كما أنها لم تحاول بناء إستراتيجية لتقويم الأداء في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

4. **دراسة (حوامده، 2006)** بعنوان مدى استخدام ومنفعة بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام المنظمات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان لبطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة الصعوبات التي تواجه المنظمات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان في استخدام BSC.

وتناولت الدراسة معايير تقويم الأداء وBSC والصعوبات التي تواجهها والخارطة الإستراتيجية. وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (67) منظمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن استخدام مقاييس مالية وغير مالية لقياس الأداء في المنظمات الصناعية الأردنية يعتبر بداية لبناء نظام BSC.
- يعتبر نقص المعرفة العلمية والعملية لدى المنظمات عن نظام BSC في قياس الأداء من أكثر الصعوبات التي تواجهها هذه المنظمات.

ويرى الباحث أن دراسة (حوامده، 2006) ركزت على المنافع من استخدام BSC في المنظمات الصناعية، وبيان أهمية استخدامها في تقويم الأداء وإبراز الصعوبات التي تواجه المنظمات الصناعية في استخدام BSC، ولكنها لم تحاول بناء إستراتيجية لتقويم الأداء، كما أنها لم تتطرق إلى الأساليب المعاصر الأخرى.

وبعد استعراض هذا الجزء من الدراسات السابقة يلاحظ الباحث أنها تركز على المنظمات الخاصة والصعوبات التي تواجهها والتي من أهمها نقص المعرفة من قبل إدارة المنظمات وعامليها وعملائها بأنظمة التقويم المعاصرة، والقصور في اختيار الأنظمة الملائمة وتنفيذها.

وهذا ما يميز الدراسة الحالية بأنها تتناول أحد القطاعات العامة متمثلاً بالهيئة العامة للبريد اليمني، وإظهار الصعوبات والمعوقات التي تواجهها.

ثالثاً: دراسات تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

1. **دراسة (Kaplan & Norton, 2001)** بعنوان: (Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأصول غير الملموسة ودورها في بناء BSC، وذلك من خلال الخارطة الإستراتيجية؛ والتي تصف دور الأصول غير الملموسة في خلق القيمة المضافة للمنظمة.

وتناولت الدراسة تطبيق BSC في المنظمات الحكومية، والمنظمات الخدمية غير الهادفة للربح، وطبقت الدراسة على شركة خدمية أمريكية، وعلى بلدية مدينة أمريكية كنموذج للمؤسسات غير الهادفة للربح.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن نموذج BSC يقدم الإطار المفاهيمي لبناء الخارطة الإستراتيجية على النحو التالي:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال أربعة جوانب وهي (المالي، العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، التعلم والنمو).
- تحديد الأهداف الجزئية الأخرى التي تخص المنظمة، وكذلك الموظفين.

- التدرج والتسلسل في تحديد الأهداف الإستراتيجية والأهداف الأخرى للمنظمة ابتداءً من الجانب المالي إلى العملاء فالعمليات التشغيلية الداخلية فالتعلم والنمو (من الأعلى إلى الأسفل).

ويرى الباحث أن دراسة (Kaplan & Norton, 2001) ركزت فقط على الأصول غير الملموسة ودورها في بناء BSC دون توضيح المعوقات والصعوبات التي تواجه المنظمات الخدمية في مجال القياس والتقويم.

2. **دراسة (Kaplan & Norton, 2001)** بعنوان: (Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المنظمات التي تستخدم نموذج BSC في تنظيم وربط عملياتها، وأنظمتها مع إستراتيجيتها، وفي كيفية التوافق بين استخدام BSC مع الأنظمة الإدارية الأخرى، مثل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، ونظام القيمة المضافة. وقد طبقت الدراسة على خمس منظمات من مختلف القطاعات الاقتصادية.

وتناولت الدراسة نموذج BSC، ونظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، ونظام القيمة المضافة.

وقد خلص الباحثان إلى تحديد خمسة مبادئ لتنظيم وربط جميع عمليات وأنظمة المنظمة مع إستراتيجيتها، ومن أهمها ما يلي:

- اتصال وتنظيم عمليات المنظمة مع إستراتيجيتها، وذلك للتغلب على ضعف الاتصال بين دوائر المنظمة، وموظفيها، بحيث يمكِّن المعلومات من الانتقال في جميع أنحاء المنظمة.
- جعل الإستراتيجية هي العمل اليومي لكل موظف داخل المنظمة، لأن الإدارة العليا وحدها لا تستطيع القيام بجميع الأعمال، وهي بحاجة إلى جميع الموظفين داخل المنظمة، لـذلك يجب على جميع الموظفين فهم إستراتيجية المنظمة، وأهدافها بحيث يتم الاتصال من أعلى إلى أسفل، والعكس على نحو سواء.
- ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى عمليات مستمرة، بمعنى عدم الاقتصار على الاجتماعات الدورية لمتابعة تطبيق، أو تعديل، أو استحداث الإستراتيجية، ولكن يجب الاتصال المستمر دون توقف.

ويرى الباحث أن دراسة (Kaplan & Norton, 2001) قامت بدراسة توافق وتكامل BSC مع الأنظمة الإدارية الأخرى مثل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، ونظام القيمة المضافة، وينقصها أنها لم تحاول بناء نموذج متكامل لقياس الأداء.

3. **دراسة (مسودة، 2004)** بعنوان تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة.

وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج مقترح لتقويم أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام BSC، بحيث تم البحث عن أهم معايير ومؤشرات الأداء التي تحقق الأهداف الإستراتيجية لهذه الجامعات.

وتناولت الدراسة الإطار النظري لقياس الأداء وفق BSC ودور التحليل المالي في خدمة الإدارة العليا، ومساعدتها على القيام بعملية الرقابة، والمتابعة، وقياس الأداء. وطبقت الدراسة على عينة لا تقل عن (5%) من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلبة، في تسع جامعات أردنية خاصة.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- حصل جانب التعلم والتطوير على أقل وسط حسابي من قبل جميع فئات الدراسة، مما يؤكد ضرورة الاهتمام به.
- هناك علاقة سالبة وضعيفة بين تقويم الجامعات الخاصة بالمؤشرات المالية وبين تقويمها بالمؤشرات غير المالية، بمعنى أن نتيجة تقويم أداء الجامعات الخاصة بناء على المؤشرات المالية, يختلف عنه في حالة الاعتماد على المؤشرات غير المالية.
- زيادة اهتمام الجامعات الخاصة بالمؤشرات النوعية غير المالية، لتحسين أدائها وتطويره.
- إن هناك عوامل أخرى تؤثر على النتائج المالية للجامعة والتي قد يكون منها الموقع، والأقدمية (تاريخ البدء بالعمل) ومستوى الرسوم الجامعية، والتخصصات المتاحة لديها.

ويرى الباحث أن دراسة (مسودة، 2004) ركزت على بناء نموذج مقترح لتحسين أداء الجامعات الأردنية الخاصة فقط، وذلك بالبحث عن أهم معايير ومؤشرات الأداء التي تحقق الاستراتيجيات التي وضعتها الجامعات الخاصة، دون أن تتناول الجامعات العامة.

4. دراسة (العناتي، 2004) بعنوان بنـــاء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة Balanced Scorecard (BSC) .

وهدفت الدراسة إلى بناء نموذج قياس وتقويم الأداء باستخدام BSC على مستوى قطاع المقاولات، وكذلك بناء نموذج لتسعير عطاءات شركات المقاولات الأردنية باستخدام نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة.

وتناولت الدراسة الأساليب التي تستخدمها شركات المقاولات الأردنية في قياس وتقويم أدائها ومدى شمولية هذه الأساليب لجميع جوانب الأداء، وكيفية تسعير هذه الشركات للعطاءات التي تقدم إليها، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (106) شركات.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- تطوير نموذج رياضي لقياس أداء شركات المقاولات الأردنية، باســتخدام BSC يتضـــمن جوانب كل من: المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات التشغيلية الداخليـــة، والســـلامة العامة، والموظفين والعاملين، وخدمة وتنمية المجتمع المحلي.
- يتم تسعير العطاءات في شركات المقاولات الأردنية على أسس تقليدية بناء علـــى خبـــرة المُسعر من خلال إضافة هامش ربح مستهدف إلى إجمالي التكاليف المقدرة، وعليه فقـــد أوصى الباحث باستخدام آلية تسعير العطاءات المبني على نظام التكاليف علـــى أســـاس الأنشطة.

ويرى الباحث أن دراسة (العناتي، 2004) ركزت فقط على بناء نموذجين: أحدهما لقياس وتقويم الأداء في شركات المقاولات الأردنية بلستخدام BSC، والآخر لتسعير العطاءات

باستخدام نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، وكذلك بيان مدى صلاحية استخدام هذه الأنظمة كمعيار لتصنيف شركات المقاولات الأردنية، دون توضيح الصعوبات التي تواجه هذه الشركات عند تقويم أدائها.

رابعاً: دراسات تناولت القطاع البريدي بصورة عامة:

1. **دراسة (Matsumura & Shin, 2004)** بعنوان "An Empirical Analysis of a Relative Performance-Based Incentive Plan: Evidence from a Postal Service"

هدفت هذه الدراسة إلى تزويد الأدب ذي العلاقة بدليل تجريبي على تأثير تقويم الأداء النسبي، عندما يواجه الوكلاء درجات مختلفة من حالات عدم التأكد.

وتناولت الدراسة الأدب السابق المتعلق بالموضوع، وركزت على خطة حوافز الموظفين السابقة في القطاع البريدي، والخطة الجديدة التي يمكن تطويرها في ظل ظروف عدم التأكد. وتكونت عينة الدراسة من 214 مكتباً بريدياً في كوريا.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- إن خطة الحوافز التي تعتمد على تقويم الأداء النسبي ترتبط بشكل ايجابي مع الأداء المالي، كما ترتبط درجة عدم التأكد بشكل ايجابي مع ربحية المكتب.
- إن تأثير هذه الخطة قد يكون ضعيفاً في المكاتب التي يكون فيها مستوى الخلل الوظيفي عالياً.

- إن مستوى الخلل الوظيفي يزيد كدرجة لتناقص حالات عدم التأكد، وهذا يوصي بتوجيه الانتباه إلى وضع معايير المقارنات المرجعية benchmark standards لمقارنة أداء وحدات الأعمال.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتميز عن دراسة (Matsumura & Shin, 2004) بأنها سوف تتناول كل جوانب الأداء في القطاع البريدي، واقتراح إستراتيجية جديدة لتقويمه، والتعرف على المعوقات والصعوبات التي قد يواجهها في هذا المجال.

2. **دراسة (عريضة، 2005)** بعنوان "تقييم جودة الخدمة البريدية المقدمة للمستفيدين من قطاع البريد الأردني بعد الخصخصة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات وآراء المستفيدين من الخدمات البريدية المقدمة لهم من مورد الخدمة الجديد، والتعرف على العوامل المؤثرة على جودة الخدمة البريدية، ومحاولة قياس تأثيرها، واقتراح التوصيات اللاّزمة في سبيل تحقيق جودة وكفاءة القطاع البريدي بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات العملاء.

وتناولت الدراسة جودة الخدمة البريدية، وموضوع خصخصتها في الأردن، وتأثيرها على جودة هذه الخدمة. وتكونت عينة الدراسة من (500) مفردة من مجموع المستفيدين من خدمات القطاع البريدي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن هناك قبولاً مرتفعاً لدى الأفراد حول تميز القطاع وجدارتــه فــي تقــديم الخدمــة المتميزة.
- إن القطاع البريدي يقوم بتطوير وتحسين أدائه بصورة دورية وأنه يمتلــك إمكانــات واسعة نحو التطور والتقدم ومنافسة المنظمات المماثلة.
- إن درجة الاستجابة التي يقدمها القطاع لعملائه متوسطة نسبياً وذلك لتدني مستوى قدرة الموظفين على تلبية رغبات العملاء.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها:

- ضرورة تدريب وتأهيل الموظفين وذلك من أجل تميزهم في خدمة العملاء وتفوقهم على المنظمات المنافسة.
- زيادة مستوى ثقة العميل، وذلك بتقديم ضمانات كافية على سلامة الرســائل البريديــة وسريتها، والحفاظ على الصناديق البريدية المنتشرة في أماكن واسعة.
- زيادة درجة الاستجابة نحو العملاء، مــن خــلال القيــام باســتقبال كافــة الشــكاوي والاقتراحات ومعالجتها بصورة مثالية.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تميزت عن دراسة (عريضة، 2005) بأنها سوف تحاول التطرق إلى الأساليب المعاصرة في تقويم الأداء الشامل لهذا القطاع الهام واقتراح إستراتيجية جديدة لقياس وتقويم أدائه في اليمن.

ويتضح في هذا الجزء من الدراسات السابقة؛ أنها ركزت على دراسة BSC وأهميتها في تقويم الأداء، ولكنها لم تشر إلى الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات في مجال القياس.

كما أن الدراسات التي تناولت القطاع البريدي لم تتناول تقويم الأداء الشامل لهذا القطاع ولم تتطرق إلى إمكانية استخدام وسائل قياس حديثة (مثل BSC) لتقويم أداء الخدمة البريدية.

- **ما تمتاز به الدراسة الحالية:**

ولذلك فإن ما يميز الدراسة موضوع البحث عن الدراسات السابقة؛ أنها تتناول قطاعاً عاماً في الجمهورية اليمنية (القطاع البريدي)، وسوف تتطرق إلى الأساليب العلمية المعاصرة في تقويم الأداء، وتوضيح الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات في مجال القياس والتقويم. بالإضافة إلى ذلك يحاول الباحث في هذه الدراسة اقتراح إستراتيجية جديدة لقياس وتقويم الأداء في الهيئة العامة للبريد اليمني في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3. الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمني.

2.3. أداء الهيئة العامة للبريد اليمني.

3.3. الخطة التسويقية والترويجية للهيئة لعام 2008.

4.3. منهجية الدراسة.

1.4.3. مجتمع وعينة الدراسة.

2.4.3. أداة الدراسة ووصف مجالاتها.

3.4.3. صدق وثبات أداة الدراسة.

4.4.3. وصف عينة الدراسة.

5.4.3. أساليب تحليل البيانات.

1.3. الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمني:

إن اليمن كغيره من الدول اهتم بالخدمة البريدية، لذا تم إنشاء الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في عام 1991م، وذلك بموجب قانون البريد رقم (64) لسنة 1991م، والقرار الجمهوري رقم (1) لعام 2001م، الذي منحها حق الامتياز لإدارة الخدمات البريدية والمالية في كافة أراضي الجمهورية والتمتع بالاستقلال المالي والإداري وإدارة أنشطة خدماتها المتنوعة على أسس اقتصادية، وعلى هذا الأساس فإنها محكومة أيضاً بالقانون المنظم للهيئات والمؤسسات والمنظمات العامة. وتتمثل أهم أهداف الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي بما يلي (وزارة الشؤون القانونية، 2001):

1. ضمان الوفاء باحتياجات المجتمع من خدمات بريدية ومالية عصرية متطورة تتسم بطابع السرعة والانتظام والأمان.
2. تنمية الوعي الادخاري لدى المواطنين وتجميع المدخرات واستثمارها.
3. العمل على تطوير وتحسين مستوى خدمات جمع وتوزيع ونقل مختلف البعائث البريدية والطرود داخل الجمهورية وخارجها.
4. استثمار الإمكانات المتاحة للهيئة. واستغلال الشبكة الإلكترونية البريدية المنفذة عبر شبكات الحاسبات للجهات الحكومية وغيرها.
5. نقل احتياجات ومستلزمات الجهات الحكومية والغير في جميع محافظات الجمهورية.
6. تشجيع الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة على الإفادة من خدمات البريد المالية.
7. توزيع فواتير المياه والكهرباء والهاتف ومتطلبات الرسوم الجمركية والضريبية ودفع المعاشات والإعانات المالية وغيرها من الخدمات نيابة عن الجهات ذات العلاقة.

وتنص الرؤية المستقبلية للهيئة على أن تصبح مكاتب الشبكة البريدية نقطة الاتصال ما بين العملاء وكافة المؤسسات العامة والخاصة الراغبة في الإفادة من شبكته الواسعة، وتمكنهم من ترشيد إنفاقهم، وتضمن لهم خدمة عصرية فعالة وآمنة، من خلال استخداماتها لأرقى تقنيات تكنولوجيا المعلومات، باعتبارها أداة من أهم أدوات الحكومة الإلكترونية.

وتدير الهيئة خدماتها البريدية، والمالية بطرائق اقتصادية فعالة، وفق الإستراتيجيات البريدية العالمية، كما طبقت على خدماتها معايير الجودة العالمية، وأفادت من تقنيات الشبكات الإلكترونية في إدارة خدماتها وأنشطتها المحلية والدولية، وحسنت من نوعيتها واستحدثت خدمات بريدية عصرية تتمثل بالبريد العاجل EMS والبريد الدعائي والشحن البريدي وتوزيع الفواتير وكروت الاتصالات ودخلت للعمل في النشاطات المالية والمصرفية.

وتقدم الهيئة بالإضافة إلى الخدمات البريدية التقليدية المعروفة عدداً من الخدمات المالية والمتمثلة بالتوفير البريدي والحوالات المالية وخدمة الحسابات الجارية، ودفع رواتب موظفي القطاع العام والخاص في الجمهورية، وتحصيل قيمة فواتير الخدمات نيابة عن الغير، وخدمة الريال الإلكتروني وغيرها من الخدمات.

وتحتوي الهيئة العامة للبريد على (43) إدارة، بالإضافة إلى سبع إدارات عامة في المحافظات بحسب الهيكل التنظيمي للهيئة، كما هو موضح في (ملحق 1).

2.3. أداء الهيئة العامة للبريد اليمني:

شهد قطاع البريد تطوراً وتحسناً كبيراً في نشاطه وفي جودة ومستوى الخدمات المقدمة للجمهور تمثلت في إدخال التقنيات والخدمات البريدية الحديثة وذلك بعد إعادة هيكلة القطاع وتبني إستراتيجية جديدة للعمل في مجال البريد، عملت على تطوير الإطار التشريعي من خلال إصدار القرار الجمهوري رقم (1) لعام 2001م بشأن اللائحة التنظيمية للهيئة وتطوير الأنظمة التشغيلية والمحاسبية للهيئة، فضلاً عن فتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في تقديم الخدمات البريدية وخاصة البريد الممتاز من خلال تواجد ثماني شركات خاصة تعمل في هذا المجال. وتوضح الجداول التالية أهم مؤشرات الأداء التي حققتها الهيئة خلال الأعوام من 2005 وحتى 2007 (الهيئة، 2007):

أولاً: التوسع في مجال البنية التحتية للهيئة:

طبقت الهيئة في السنوات الأخيرة خطة تهدف إلى استكمال توسيع البنية التحتية، وذلك بحصر مجالات الاستثمار في عناصر أساسية تلخصت في الأراضي، والمباني، ووسائل النقل، ومستلزمات العمل والأثاث. ويوضح الجدول رقم (4) نمو الإنفاق الرأسمالي خلال الفترة من 2005 وحتى 2007.

جدول رقم (4):نمو الإنفاق الرأسمالي خلال الفترة من 2005 وحتى 2007

البيان	2005	2006	2007
أراضي	----	25,306,000	171,922,680
مباني	637,605,000	349,054,000	537,321,582
أثاث	213,500,000	390,235,000	325,146,810
وسائل نقل	28,000,000	57,690,000	83,523,467
الإجمالي العام	**879,105,000**	**822,285,000**	**1,117,914,539**

ويظهر الجدول أن نسبة النمو في الإنفاق الرأسمالي في العناصر المبينة أعلاه بلغت 27% بين العام 2005–2007، و36% بين العام 2006–2007. وهذا يعكس اهتمام الدولة المتزايد بالقطاع البريدي.

- **تطوير شبكة الكمبيوتر.**

يركز مجال تطوير وتحديث شبكة الكمبيوتر على ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1. **التجهيزات:** تمثلت التجهيزات في أجهزة الكمبيوتر والطابعات والسيرفرات، وغيرها من التجهيزات التابعة لشبكات الحاسبات الإلكترونية، وقد بلغ عدد أجهزة الكمبيوتر 468، 718، 968 خلال الأعوام 2005، 2006، 2007 على التوالي.
2. **البرامج الآلية:** وتبرز أهمية هذه البرامج من أنها مكنت الهيئة من تقديم الخدمات المالية عبر مكاتب البريد، والتي بدأت عملية تحديثها ابتداءً من العام 2003، وشملت هذه العملية البرامج التالية:

- برامج تحويل الأموال، وبرامج خدمة التوفير البريدي، وبرامج صرف مرتبات التقاعد.
- إعادة هيكلة منح الصلاحيات للمستخدمين (برامج الأمن والحماية)، وتسهيل التعامل مع كافة البرامج الآلية.
- برامج تمكين تقديم عدة خدمات مالية في شباك واحد، واستخدام البرمجيات الحديثة التي تضمن سرعة نقل البيانات فيما بين المكاتب البريدية في نفس اللحظة، ويخفض احتمالات الانقطاع إلى أقل ما يمكن.

3. **برامج وتطبيقات آلية جديدة:** وقد أدخلت الهيئة خدمات مالية جديدة باستخدام شبكة الحاسبات الإلكترونية من خلال تطبيقات وبرامج آلية تمثلت في الأتي:

- برنامج الحسابات الجارية وتم العمل به ابتداءً من عام 2003، وبرنامج صرف مرتبات موظفي الدولة وتم العمل به ابتداءً من أواخر العام 2005، وبرامج تحصيل فواتير الهاتف والكهرباء والمياه وتم العمل به بداية العام 2005.
- برنامج الريال الإلكتروني.

- **التدريب والتأهيل.**

تم تنفيذ عدد من البرامج التدريبية ابتداءً من العام 2003 استفاد منها 1112 موظفاً منهم 46 متدرباً خارجياً و1066 متدرباً داخلياً. **ويوضح الجدول رقم (5)** عدد الدورات والندوات خلال الفترة 2005 وحتى 2007.

جدول رقم (5): عدد الدورات والندوات خلال الفترة 2005 وحتى 2007

البيان	2005		2006		2007	
	داخلي	خارجي	داخلي	خارجي	داخلي	خارجي
عدد الدورات	36	11	16	7	28	7
عدد المشاركين	192	15	240	8	368	9
عدد الندوات والزيارات	---	7	2	1	--	1
عدد المشاركين	---	7	38	1	--	1

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه لا يزال هناك حاجة إلى التركيز على التدريب سواء الداخلي أو الخارجي. وذلك من خلال زيادة البرامج التدريبية في السنة، إضافة إلى عدد المتدربين.

- **التوسع في عدد المكاتب والصناديق البريدية.**

يبين الجدول رقم (6) عدد المكاتب والصناديق البريدية خلال الفترة من 2005 وحتى 2007م.

جدول رقم (6): عدد المكاتب والصناديق البريدية

النشاط	2005	2006	2007
عدد المكاتب البريدية	161	223	249
إجمالي عدد الصناديق	42,835	42,835	42,835

ويلاحظ من الجدول أن متوسط عدد السكان لكل مكتب بريدي يبلغ 104,000 فرد تقريباً، مع الأخذ بعين الاعتبار الزيادة السنوية في عدد السكان، والتي من الضروري أن يقابلها زيادة أكثر في عدد المكاتب والصناديق البريدية، كما يلاحظ أن عدد الصناديق البريدية لم تزد خلال الثلاثة أعوام الأخيرة.

ثانياً: نمو نشاط الخدمات المالية.

شكل نشاط الخدمات المالية في السنوات الأخيرة المورد الأساسي الذي تعتمد عليه الهيئة في تكوين مواردها المالية السنوية حيث تشكل نسبة (79%) من إجمالي دخلها العام. الأمر الذي أدى بالهيئة إلى الاهتمام بها والحرص على تطويرها وتبسيط إجراءاتها وإدخال البرمجيات والتقنيات المتطورة لها، وقد تمحورت عمليات التحديث في الآتي:

1. مكننة كافة العمليات المالية وربطها بالشبكة الرئيسة، وتطوير البرامج الآلية العاملة.
2. توسيع استخدام الحاسب الآلي في إطار المكتب الواحد بعموم محافظات الجمهورية، والتوسع والانتشار وفتح مكاتب بريدية محاسبية جديدة على مستوى المديريات.

3. اعتماد الحوافز المالية للعاملين وربطها بالإنتاج، وتنمية المهارات والقدرات لديهم.

- **الحوالات المالية.**

وهي خدمة تحويل واستلام الأموال عبر شبكة المكاتب البريدية المنتشرة في مختلف مناطق الجمهورية. **ويوضح الجدول التالي رقم (7)** مؤشرات أداء الهيئة خلال الفترة من 2005 وحتى 2007م في نشاط الحوالات المالية.

جدول رقم (7): مؤشرات أداء الهيئة في نشاط الحوالات الداخلية الصادرة والمدفوعة

البيان / السنة	صادر		مدفوع	
	عدد الحوالات	المبلغ	عدد الحوالات	المبلغ
2005	413,015	9,985,099,592	412,437	9,971,784,382
2006	518,755	15,627,357,558	518,325	15,632,761,383
2007	604,280	18,483,331,660	604,958	18,462,612,738

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الزيادة في مبالغ الحوالات الصادرة بين عامي 2005-2006 بلغت 56.5%. وبين عامي 2006-2007 بلغت 18%. ويلاحظ أن نسبة الزيادة بين عامي 2005 و2006 كانت اكبر.

- **صندوق التوفير البريدي.**

وهي خدمة ادخار الأموال يحصل بموجبها المستفيد على أرباح سنوية غير محددة مسبقاً, ويتم احتساب نسبة الأرباح في نهاية العام وفقاً للفوائد التي يحصل عليها صندوق التوفير البريدي من خلال استثمار أموال المودعين في أوعية الاستثمار المتعددة، حيث يسهم صندوق التوفير البريدي في شركة الاتصالات الدولية بنسبة (25%), وفي شركة يمن موبايل بنسبة

(3%)، وغيرها من الاستثمارات. **ويوضح الجدول التالي رقم (8)** مؤشرات أداء الهيئة خلال الفترة من 2005 وحتى 2007 في صندوق التوفير البريدي.

جدول رقم (8): نشاط الإيداعات والمسحوبات في صندوق التوفير البريدي

البيان / السنة	الإيداع		السحب		أرصدة صندوق التوفير
	عدد العمليات	المبلغ	عدد العمليات	المبلغ	
2005	296,246	11,400,255,473	476,583	9,496,152,825	7,232,528,865
2006	384,991	14,653,219,537	618,333	12,767,735,374	10,657,194,907
2007	445,131	18,567,776,003	764,865	17,138,048,508	13,441,777,721

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الزيادة في أرصدة صندوق التوفير بين عامي 2005-2006 بلغت 47%، وبين عامي 2006-2007 بلغت 26%. ويلاحظ أيضاً أن هناك زيادة في الأرصدة مع انخفاض نسبة الزيادة في علم 2007.

- **أنشطة التحصيل المالية.**

وهي خدمة تحصيل قيمة فواتير استهلاك الخدمات عبر المكاتب البريدية نيابة عن الجهات المعنية، بالإضافة إلى خدمة تحصيل الرسوم الجامعية، والتي تتيح لطلاب الجامعة إمكانية تسديد الرسوم الجامعية والتسجيل عبر المكاتب البريدية. **ويوضح الجدول التالي رقم (9)** مؤشرات أداء الهيئة خلال الفترة من 2005 وحتى 2007 في أنشطة التحصيل المالية للهاتف، والكهرباء، والماء، والرسوم الجامعية.

جدول رقم (9): مؤشرات أداء الهيئة في أنشطة التحصيل المالية

السنة / البيان	2005	2006	2007
الهاتف	2,829,737,841	6,811,258,912	8,804,763,759
الكهرباء	2,015,291,194	3,770,037,086	5,996,356,220
المياه	1,078,876,849	1,407,338,456	1,737,764,986
الرسوم الجامعية	1,390,036,730	979,838,128	900,869,453

يتضح من الجدول أن معدل الزيادة في المبالغ المحصلة من فواتير الهاتف بين عامي 2005-2006 بلغت 141%. وبين عامي 2006-2007 بلغت 29%. أما معدل الزيادة في المبالغ المحصلة من فواتير الكهرباء فبلغت 87% و 59% على التوالي. وفي فواتير المياه بلغت 30% و23%. أما في تحصيل الرسوم الجامعية فيتضح انخفاض المبالغ حيث تمثلت نسبة الانخفاض بـــ 30% بين عامي 2005-2006. و 8% بين عامي 2006-2007.

- **خدمة معاشات التقاعد.**

ويتم من خلال هذه الخدمة دفع المعاشات والإعانات إلى المستفيدين عبر المكاتب البريدية نيابة عن الجهات المعنية. **ويوضح الجدول التالي رقم (10)** مؤشرات أداء الهيئة خلال الفترة من 2005 وحتى 2007 في خدمة معاشات التقاعد عبر الهيئة العامة للبريد.

جدول رقم (10): خدمة معاشات التقاعد عبر الهيئة العامة للبريد

السنة / البيان	2005	2006	2007
العسكري	18,489,996,189	26,118,655,294	31,249,413,490
الداخلية	3,127,383,326	4,576,854,719	6,279,310,151
المدني	9,882,260,077	15,105,806,090	20,962,175,820
الرعاية الاجتماعية	7,296,618,600	8,274,622,400	11,157,541,600

يتضح من الجدول أن نسبة الزيادة في المبالغ المدفوعة من معاشات التقاعد العسكري بين عامي 2005-2006 بلغت 41% وبين عامي 2006-2007 بلغت 19%. أما وزارة الداخلية فبلغت النسبة 46% و 37%. وفي معاشات التقاعد المدني بلغت النسبة 53% و 38%. وفي الرعاية الاجتماعية بلغت 13% و 34%.

وبلغت نسبة تغطية الخدمة للمستفيدين من معاشات التقاعد العسكري 100%. وبلغت نسبة تغطية الخدمة للمستفيدين من معاشات تقاعد الداخلية 100%. وبلغت نسبة تغطية الخدمة للمستفيدين من إعانات الرعاية الاجتماعية 70%. وبلغت نسبة تغطية الخدمة للمستفيدين من معاشات التقاعد المدني 100%.

- **نشاط الحسابات الجارية.**

وهي خدمة مالية جديدة تتيح للأفراد والمنظمات دفع مرتبات الموظفين في القطاعين العام والخاص عبر خدمة الحسابات الجارية في المكاتب البريدية والقيام بتسديد الالتزامات للغير كتسديد الفواتير وتحويل الأموال. **ويوضح الجدول التالي رقم (11)** مؤشرات أداء الهيئة خلال الفترة من 2005 وحتى 2007 في نشاط الحسابات الجارية.

جدول رقم (11):مؤشرات أداء الهيئة في نشاط الحسابات الجارية

البيان	2005	2006	2007
المبالغ المدفوعة	6,241,578,346	13,411,962,920	23,261,903,804
عدد عمليات المسحوبات	303,233	531,268	974,109

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الزيادة في المبالغ المدفوعة بين عامي 2005-2006 بلغت 115%. ونسبة الزيادة في المبالغ المدفوعة بين عامي 2006-2007 بلغت 73%.

- **خدمة الريال الإلكتروني.**

الريال الإلكتروني عبارة عن حافظة نقود رقمية و حساب افتراضي تتم الإفادة منه عبر بطاقة يتم شراؤها من مكاتب البريد وتكون مصحوبة برقم سري وشخصي، وهو وسيلة للقيام

بعمليات الدفع عن بعد. **ويوضح الجدول رقم (12)** مؤشرات أداء الهيئة خلال الفترة من 2005 وحتى 2007 في خدمة الريال الإلكتروني.

جدول رقم (12):مؤشرات أداء الهيئة في خدمة الريال الإلكتروني

البيان	2005	2006	2007
عدد العمليات	5,227	6,472	9,963
مبيعات الريال الالكتروني	21,961,000	83,547,681	177,866,494

ومن خلال الجدول يتضح أن نسبة الزيادة في مبيعات الريال الالكتروني بين عامي 2005–2006 بلغت 280%. ونسبة الزيادة بين عامي 2006–2007 بلغت 113%.

- **دفع مرتبات القطاع العام.**

من خلال هذه الخدمة يتم دفع المعاشات والإعانات إلى المستفيدين عبر المكاتب البريدية نيابة عن الجهات المعنية، **ويوضح الجدول التالي رقم (13)** مؤشرات أداء الهيئة خلال الفترة من 2005 وحتى 2007 في خدمة دفع مرتبات القطاع العام.

جدول رقم (13): مؤشرات أداء الهيئة في خدمة دفع مرتبات القطاع العام

البيان	2005	2006	2007
المبالغ المدفوعة	345,505,263	18,224,158,320	54,021,157,774
عدد العمليات	12,031	628,325	641,465

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الزيادة في المبالغ المدفوعة بين عامي 2006–2007 بلغت 196%. ونسبة الزيادة في عدد العمليات بين عامي 2006–2007 بلغت 2%.

ثالثاً: نمو نشاط الخدمات البريدية.

- **اشتراكات الصناديق البريدية**

وهي خدمة الحصول على عنوان بريدي خاص بالعملاء. ويوضح الجدول التالي رقم (14) مؤشرات أداء الهيئة خلال الفترة من 2005 وحتى 2007 في خدمة الصناديق البريدية.

جدول رقم (14):مؤشرات أداء الهيئة في خدمة الصناديق البريدية

البيان	2005	2006	2007
رسوم اشتراك الصناديق	33,354,600	30,703,700	29,488,650
الصناديق المؤجرة	25,830	21,880	21,247
الصناديق غير المؤجرة	17,005	20,955	21,588

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الانخفاض في رسوم الاشتراك بلغت بين عامي 2005-2006 8% وبين عامي 2006-2007 بلغت 4%. فيلاحظ من الجدول انخفاض عدد الصناديق البريدية المؤجرة. الأمر الذي يشير إلى تناقص عدد عملاء الهيئة.

- **إيرادات الخدمات البريدية الأخرى.**

وتمثل الخدمات البريدية التقليدية مثل؛ البريد العاجل، وبيع الطوابع، وإرسال واستلام الطرود، بالإضافة إلى نقل البضائع. **ويوضح الجدول رقم (15)** مؤشرات أداء الهيئة خلال الفترة من 2005 وحتى 2007 في الخدمات البريدية الأخرى.

ويتضح من الجدول أن العام 2007 قد حقق إيرادات أعلى في مجال البريد العاجل عن عامي 2005 و 2006 بنسبة 83% و 51% على التوالي، وزيادة في إيرادات بيع الطوابع بنسبة 8% و 3.5%، وزيادة في إيرادات الطرود البريدية بنسبة 1.7% و 13%.

جدول رقم (15):مؤشرات أداء الهيئة في الخدمات البريدية الأخرى

البيان	2005	2006	2007
إيرادات البريد العاجل	120,645,528	145,704,562	221,252,355
إيرادات خدمة توزيع الفواتير	41,397,338	43,969,502	39,227,508
إيرادات بيع الطوابع البريدية	44,142,693	46,209,574	47,876,597
إيرادات الطرود البريدية	32,440,174	29,157,402	33,013,619
إيرادات نقل البضائع	4,131,910	11,249,490	9,380,956
إيرادات البريد الدعائي	673,270	630,880	1,207,200

كما يلاحظ من الجدول زيادة في إيرادات البريد الدعائي بنسبة 79% و 91%. ويلاحظ من الجدول أيضاً انخفاض إيرادات 2006 عن 2005 في إيرادات الطرود البريدية والبريد الدعائي والذي يدل على عدم الاستقرار في هذه الأنشطة. أما إيرادات توزيع الفواتير في عام 2007 فقد انخفضت مقارنة بعامي 2005-2006 بنسبة 5% و 10.5% على التوالي. بينما إيرادات نقل البضائع حقق عام 2007 زيادة على عام 2005 بنسبة 127% ونقص عن عام 2006 بنسبة 16%.

ويلاحظ أن مستوى تغطية الخدمات البريدية لا يزال ضعيفاً ومحدوداً مقارنة بالمستوى الإقليمي أو العالمي، ويرجع ذلك إلى وجود مشكلات متعددة أهمها مشكلة ترقيم المنازل وتسمية الشوارع، التي تشكل عقبة حقيقية تحد من إمكانات البريد في أداء دوره بالشكل المطلوب.

كما أدت البدائل الحديثة في التواصل وتبادل الوثائق والمعلومات مثل الفاكس، والبريد الإلكتروني، وشبكات الإنترنت، إلى انخفاض حاد في الطلب على الخدمات البريدية، مما شكل عبئاً إضافياً على الهيئة من الناحية المالية، وذلك نتيجة انخفاض الموارد المالية المحققة من هذا النشاط.

3.3. الخطة التسويقية والترويجية للهيئة لعام 2008.

يأتي إعداد الخطة التسويقية للهيئة لعام 2008، للحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها وكسر حدة المنافسة، وتعزيز ثقة العملاء بخدماتها البريدية والمالية. وقد تم بناء هذه الخطة على أساس رسالة ورؤية الهيئة بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومن أهم ما ورد في هذه الخطة ما يلي (ملحق 2):

أولاً: رسالة الهيئة ورؤيتها وسياستها وقيمها:

- **رسالة الهيئة:** تقديم خدمات مالية وبريدية شاملة ومتطورة تلبي كافة احتياجات العملاء وتوقعاتهم والسعي إلى تطوير هذه الخدمات بما يفيد خدمة المجتمع.
- **رؤية الهيئة:** الريادة والقيادة في تقديم الخدمات.
- **سياسة الهيئة:** تطبيق مفاهيم TQM في تقديم الخدمات وتحقيق حصة سوقية عالية للبريد اليمني.
- **قيم الهيئة:** رضا العملاء وتعزيز العمل والعمل بروح الفريق الواحد.

ثانياً: البحوث والقياس:

القيام بعمل أبحاث وقياس الأداء للخدمات والمنافسين داخلياً وخارجياً من خلال ما يلي:

- **التحليل الداخلي للبريد اليمني:** إجراء تحليل وتقويم داخلي للخدمات المالية والبريدية للهيئة للتعرف على نقاط الضعف والقوة وتعديل الانحرافات.
- **تحليل السوق والمنافسين:** إجراء تحليل للسوق المالي والمصرفي في اليمن للتعرف على الفرص والتهديدات التي قد يواجهها البريد اليمني.

ثالثاً: الأهداف:

- **الهدف العام:** الحفاظ على العملاء الحاليين، ورفع الحصة السوقية للبريد اليمني، وتقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء.
- **الأهداف الفرعية:**

– زيادة الحصة السوقية العامة للبريد حتى نهاية عام 2008 بنسبة 10% عن عام 2007، وزيادة إجمالي الربح في نهاية العام 2008 بنسبة 10% عن عام 2007.

– تقديم خدمة الصراف الآلي، وخدمة الرقم المجاني (كول سنتر).

– تقديم خدمة الآراء والمقترحات من خلال وضع صناديق خاصة.

رابعاً: الوسائل والاستراتيجيات:

- **استراتيجيات التقويم والتطوير:** لتقديم خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية.
- **إستراتيجية التسعير للخدمات:** دراسة السوق والمنافسين وإعادة تسعير الخدمات.
- **إستراتيجية التوزيع والانتشار:** التعاقد مع مجموعة من الصرافين، والمراكز التجارية الكبرى، والوكالات البريدية لتسويق وبيع الخدمات البريدية المختلفة.
- **إستراتيجية الدعاية والإعلان والترويج:** والتي من خلالها سوف يتم عمل التالي:

✓ خلق هوية تسويقية للبريد اليمني، ولكل خدمة على حدة.

✓ التعاقد مع أفضل مكاتب تصميم في السوق.

✓ التركيز على دراسة الجدوى في اختيار الوسائل الإعلانية المناسبة.

✓ اعتماد الوسائل الدعائية والترويجية المختلفة.

✓ إدارة الحملة الإعلانية للخدمات بشكل علمي ومنطقي.

- ✓ تركيز الإعلانات على الخدمات التي تواجه منافسة قوية، والتي ينخفض الطلب عليها.

- **إستراتيجية تنشيط الخدمات:** وذلك بالمشاركة في المعارض المحلية والدولية، والمؤتمرات والمسابقات، والزيارات الميدانية للجهات ذات الصلة بالنشاط البريدي والمالي.

- **إستراتيجية العلاقات العامة والنشر:** والتي سوف يتم من خلالها التركيز على التالي:
  - ✓ الاهتمام باليوم العالمي للبريد 9 أكتوبر.
  - ✓ التركيز على تحفيز العاملين.
  - ✓ الاهتمام بالنشر الصحفي والأخبار المتعلقة بالبريد، ونشر ووضع المقالات الصحفية.
  - ✓ الاشتراك في المناسبات الوطنية.

4.3. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي هدف إلى تحديد الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة العامة للبريد في الجمهورية اليمنية في مجال قياس وتقويم الأداء، ومعرفة مدى ملاءمة BSC للتطبيق فيها، والتحقق من الأساليب التي تستخدمها الهيئة العامة للبريد، لقياس المؤشرات المالية، وغير المالية لتقويم الأداء، وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية للواقع، وبالرجوع إلى الفكر المحاسبي، وهو ما يعرف بالمنهج الاستقرائي. بالإضافة إلى الاستعانة بالمنهج الاستنباطي، بهدف تصميم قائمة استقصاء لتحديد تلك الأساليب، وبتوزيع تلك القائمة وفقاً لحجم العينة وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) تم تحديد الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة العامة للبريد اليمني. وكذلك الوصول إلى مؤشرات عامة لقياس وتقويم أداء الهيئة.

1.4.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مركز الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في أمانة العاصمة في الجمهورية اليمنية وجميع العاملين في الإدارات العامة الفرعية في مختلف المحافظات اليمنية للعام 2008/2007. والمتمثلة بالإدارة العامة لمنطقة بريد الأمانة، والإدارة العامة لمنطقة بريد صنعاء، والإدارة العامة لمنطقة بريد عدن، والإدارة العامة لمنطقة بريد تعز، والإدارة العامة لمنطقة بريد حضرموت، والإدارة العامة لمنطقة بريد الحديدة، والإدارة العامة لمنطقة بريد إب. كما يشمل مجتمع الدراسة جميع العملاء الذين لديهم تعاملات مع الهيئة العامة للبريد في الجمهورية اليمنية، بجميع فروعها.

ولقد تم الرجوع إلى التقارير الصادرة عن الهيئة العامة للبريد لعام 2007 (ملحق 3)، لتفريغ البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16): عدد العاملين في مركز الهيئة وفي مختلف المحافظات اليمنية للعام 2007-2008

م	اسم الإدارة	عدد العاملين
1	مركز الهيئة	245
2	الأمانة	214
3	عدن	251
4	تعز	144
5	الحديدة	89
6	حضرموت	127
7	صنعاء	169
8	إب	53
	المجموع	**1292**

وبما أن مجتمع الدراسة يتكون من مجموعات غير متداخلة (والمتمثلة هنا بالإدارات العامة في المحافظات)، فإنه سوف يتم إتباع تقنية العينة الطبقية العشوائية في اختيار العينة. وتستخدم هذه الطريقة للحصول على عينة أكثر تمثيلاً للمجتمع، وخاصة عندما يكون المجتمع غير متجانس، بحيث يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات متجانسة –المتمثل في هذه الدراسة بالإدارات العامة في المحافظات المختلفة– ومن ثم اختيار أفراد العينة من كل مجموعة عشوائياً (أبو زينة؛ وآخرون، 2006). وبالتالي سيتم اختيار العينة كالتالي:

- اختيار عينة عشوائية بسيطة من المحافظات.
- اختيار عينة عشوائية من العاملين في المركز الرئيس والإدارات العامة الفرعية في المحافظات المختارة.
- اختيار عينة عشوائية بسيطة من العملاء الذين لديهم تعاملات مع الهيئة العامة للبريد في الجمهورية اليمنية من مركز الهيئة والمحافظات التي تم اختيارها في عينة الدراسة.

أولاً: عينة المحافظات:

تم تحديد عينة المحافظات باستخدام العينة العشوائية البسيطة من خلال خلط الأوراق وسحب عدد منها (جودة، 2008، ص29)، وتم اعتبار مركز الهيئة كأحد المحافظات وذلك لاعتقاد الباحث أن المركز الرئيس يمثل حلقة الوصل بين جميع الإدارات العامة في مختلف المحافظات ومصدراً هاماً للمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة. وتمثلت عينة المحافظات بـــ (مركز الهيئة، والأمانة، وعدن، وتعز، والحديدة).

ثانياً: عينة العاملين:

تم تحديد عدد أفراد العينة الطبقية من كل محافظة كالتالي:

عدد أفراد العينة من العاملين في كل محافظة = (عدد الموظفين في المحافظة / المجموع الكلي للموظفين في المحافظات المختارة) × حجم العينة

وقد تم احتساب حجم العينة بحيث لا تقل عن 15% من حجم مجتمع الدراسة، "على اعتبار أن في الدراسات المسحية تكون النسبة المقبولة 5% إن كان مجتمع الدراسة كبيراً يزيد على 1000 وحدة" (عودة، والخليلي، 1992). وبما أن عدد القوى العاملة في الهيئة هو (1292) فإن عينة الدراسة تبلغ 200 مفردة أي ما نسبة تقريبا 15.5% من مجتمع الدراسة. وتم توزيع العينة كما هو ظاهر في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17): العينة المختارة من المحافظات والعاملين

اسم الإدارة	عدد العاملين	عدد العينة من العاملين	القوائم غير المستردة*
مركز الهيئة	245	52	2
الأمانة	214	45	6
عدن	251	53	8
تعز	144	31	3
الحديدة	89	19	1
المجموع	**943**	**200**	**20**

*قوائم الاستقصاء التي لم يتمكن الباحث من استردادها من أفراد العينة

ثالثاً: عينة العملاء:

لان حجم المجتمع يزيد على المليون مفردة (الهيئة، 2007)، فإنه سوف يتم احتساب حجم عينة الدراسة بحيث لا تقل عن عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة بناءً على ما اقترحه أحد الباحثين في حالة بحوث المتغيرات المتعددة (روسكو، 1998). وحيث إن متغيرات دراسة رضا العملاء تبلغ 23 متغيراً فإن حجم العينة هو 230 مفردة، وسوف يتم اختيار حجم العينة من مركز الهيئة وكل محافظة، بحيث تتناسب مع حجم عينة العاملين، ويبين الجدول (18) حجم العينة من العملاء.

جدول رقم (18): العينة المختارة من العملاء

م	اسم الإدارة	عدد العينة من العملاء	القوائم غير المستردة*
1	مركز الهيئة	60	3
2	الأمانة	52	2
3	عدن	61	2
4	تعز	35	5
5	الحديدة	22	5
	المجموع	**230**	**17**

*قوائم الاستقصاء التي لم يتمكن الباحث من استردادها من أفراد العينة

2.4.3. أداة الدراسة ووصف مجالاتها:

قام الباحث بتصميم وتطوير قائمتي استقصاء لدراسة الموضوع بالرجوع إلى الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي تتناول الأساليب العلمية المعاصرة، وآلية تطبيقها في المنظمات الاقتصادية، والتي من شأنها أن ترتقي بمستوى الأداء المالي، وغير المالي فيها. واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت ذا الخمس درجات جدول (19) في تحديد درجات قائمتي الاستقصاء كالتالي:

جدول رقم (19): مقياس ليكرت الخماسي

م	العبارة	درجة توافرها				
		كبيرة جدا 5	كبيرة 4	إلى حد ما 3	قليلة 2	غير متوفر 1

وقد صمم الباحث قائمتي استقصاء لتحقيق أغراض هذه الدراسة، وذلك كما يلي:

قائمة الاستقصاء الأولى: وتم توزيع القائمة على عينة موظفي البريد بشكل عشوائي، وتكونت أداة الدراسة من جزأين (ملحق 4):

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات العامة عن أفراد العينة، من حيث؛ الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة، والمحافظة.

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من ثلاثة مجالات (المبادئ، الصعوبات، المقترحات) لكل جانب من جوانب BSC (المالي، العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، التعلم والنمو)، لتشمل

أداة الدراسة على 109 فقرات على مقياس ليكرت الخماسي من درجة متوافر بشكل كبير إلى درجة غير متوافرة. وتمثل تلك الفقرات الأتي:

- الجانب المالي: ويتكون من ثلاثة مجالات:
  - المبادئ: وتتمثل في الفقرات من (1-6)
  - الصعوبات: وتتمثل في الفقرات من (7-9)
  - المقترحات: وتتمثل في الفقرات من (10-21)
- الجانب الخاص بالعملاء: ويتكون من ثلاثة مجالات:
  - المبادئ: وتتمثل في الفقرات من (22-39)
  - الصعوبات: وتتمثل في الفقرات من (40-43)
  - المقترحات: وتتمثل في الفقرات من (44-51)
- جانب العمليات التشغيلية الداخلية: ويتكون من ثلاثة مجالات:
  - المبادئ: وتتمثل في الفقرات من (52-64)
  - الصعوبات: وتتمثل في الفقرات من (65-66)
  - المقترحات: وتتمثل في الفقرات من (67-76)
- جانب التعلم والنمو: ويتكون من ثلاثة مجالات:
  - المبادئ: وتتمثل في الفقرات من (77-98)
  - الصعوبات: وتتمثل في الفقرات من (99-102)
  - المقترحات: وتتمثل في الفقرات من (103-109)

قائمة الاستقصاء الثانية: وتم توزيع القائمة على عينة عملاء البريد بشكل عشوائي، وتكونت أداة الدراسة من جزأين (ملحق 5):

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات العامة عن أفراد العينة، من حيث؛ الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والمهنة، والمحافظة.

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من ثلاثة مجالات (رضا العميل عن الخدمات، رضا العميل عن العمليات التشغيلية الداخلية للهيئة ، رضا العميل عن تعلم ونمو الهيئة)، لتشمل أداة الدراسة على 23 فقرة على مقياس ليكرت الخماسي من درجة متوافر بشكل كبير إلى درجة غير متوافرة. وتمثل تلك الفقرات الأتي:

- المجال الأول: رضا العميل عن الخدمات: وتتمثل في الفقرات من (1–7).
- المجال الثاني: رضا العميل عن العمليات التشغيلية: وتتمثل في الفقرات من (8–16).
- المجال الثالث: رضا العميل عن التعلم والنمو: وتتمثل في الفقرات من (17–23).

وركز الباحث في هذه القائمة الخاصة بالعملاء على الجوانب غير المالية فقط لأنها تمثل محور اهتمام العملاء، وتم إغفال الجانب المالي لأنه من صميم اختصاصات الهيئة، وقد يكون من الصعب على العملاء الاطلاع على الأداء المالي للهيئة.

3.4.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

تمت دراسة صدق قائمتي الاستقصاء بإجراء صدق تحكيمي عن طريق توزيعها على عشرة من أساتذة الإدارة، والمحاسبة، والإحصاء في جامعة صنعاء (ملحق 6)، حيث عرضت عليهم مدعمة بمشروع الدراسة لدراستها وإبداء الرأي فيها، من حيث شمول القائمة، ومدى وضوح فقراتها، وسلامتها، وتغطيتها لفرضيات الدراسة، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بناءً على الملاحظات والتعديلات المقدمة من قبل الأساتذة الكرام قبل أن تأخذ قائمتا الاستقصاء شكلها النهائي.

وللتأكد من ثبات أدوات القياس قام الباحث بحساب معامل الاتساق "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، وذلك بتوزيع قائمة الاستقصاء الخاصة بالعاملين على (20) فرداً من العاملين في الهيئة العامة للبريد، ومن ثم توزيعها على نفس الأفراد الذين أجابوا عن القائمة في المرة السابقة بعد (20) يوماً. ويبين الجدول رقم (20) معامل الاتساق لمجالات القائمة:

جدول رقم (20): ألفا كرونباخ لجوانب أداء الدراسة الخاصة بالعاملين

الجانب	المجال	ألفا
المالي	المبادئ	0,864
	الصعوبات	0,936
	المقترحات	0,931
العملاء	المبادئ	0,944
	الصعوبات	0,929
	المقترحات	0,950
العمليات التشغيلية الداخلية	المبادئ	0,924
	الصعوبات	0,942
	المقترحات	0,958
التعلم والنمو	المبادئ	0.898
	الصعوبات	0.924
	المقترحات	0.915
المستوى الكلي		**0.924**

تبين من جدول (20) أن قيمة "ألفا كرونباخ" للمجالات وجوانب أداة الدراسة قريبة من الواحد الصحيح، بما يعني أن هناك اتساقاً داخلياً في قائمة الاستقصاء، أي أنه يمكن الاعتماد على البيانات التي جمعت من خلالها. حيث إنه كلما اقتربت قيمة "إلفا كرونباخ" من الواحد كلما زاد الاعتماد على اتساقها الداخلي (Sekaran, 1984).

كما تم وبنفس الطريقة التأكد من ثبات أداة الدراسة الخاصة بالعملاء، حيث بلغت قيمة ألفا لقائمة العملاء 77%، وحيث إن هذه القيمة تزيد على 60%، وهي أقل نسبة مقبولة إحصائياً لاختبار ثبات أدوات الدراسة، فهذا يعني أن هناك اتساقاً داخلياً في قائمة الاستقصاء الخاصة بالعملاء أيضاً.

4.4.3. وصف عينة الدراسة:

بما يتعلق بوصف عينة الدراسة التي شاركت في تعبئة قائمة الاستقصاء من العاملين، فقد تم تفريغ بياناتها في الجدول رقم (21)، وذلك للتعرف أكثر على خصائص أفراد العينة.

ويبين جدول رقم (21) توزيع عينة العاملين في مختلف المحافظات والفروع ويلاحظ بالنسبة لجنس عينة الدراسة، أن نسبة العاملين الذكور أكثر من الإناث وذلك قد يعود إلى زيادة نسبة المتعلمين من الذكور. وكذلك يبين الجدول أن النسبة العظمى من العاملين من حملة شهادة البكالوريوس ولا يوجد عاملون من المشمولين في العينة يحملون شهادات عليا مثل الماجستير والدكتوراه، أما ما يتعلق بالمستوى الوظيفي لأفراد العينة، فإن الجدول يظهر أن النسبة الأكبر من موظفي المستوى التشغيلي، الذين يتعاملون مع العملاء بشكل مباشر. ويلاحظ من الجدول

(21) أن النسبة العظمى من العاملين تراوحت سنوات خبرتهم من 5–10 سنوات وهم من فئة الشباب. وكذلك يبين الجدول أن عينة مركز الهيئة كانت الأكبر، وذلك لأنها تمثل المركز الذي يربط جميع الإدارات العامة، والفروع، والأقسام فيما بينها.

جدول رقم (21): وصف عينة العاملين

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	144	%80
	أنثى	36	%20
المؤهل الأكاديمي	ثانوية عامة وأقل	24	%13.3
	دبلوم	24	%13.3
	بكالوريوس	132	%73.3
	ماجستير	0	0
	دكتوراه	0	0
المستوى الوظيفي	مدير عام	5	%2.8
	مدير إدارة	6	%3.3
	رئيس قسم	54	%30
	موظف	115	%63.9
سنوات الخبرة	أقل من 4 سنوات	28	%15.6
	من 5–10 سنوات	112	%62.2
	أكثر من 10 سنوات	40	%22.2
المحافظة	مركز الهيئة	50	%27.8
	أمانة العاصمة	39	%21.7
	عدن	45	%25
	تعز	28	%15.6
	الحديدة	18	%10

أما ما يتعلق بوصف عينة الدراسة التي شاركت في تعبئة قائمة الاستقصاء من العملاء، فقد تم تفريغ بياناتها في الجدول رقم (22). ويبين الجدول بالنسبة لجنس عينة الدراسة من العملاء؛ أن نسبة الذكور أكثر من الإناث، وكذلك أن النسبة العظمى من العملاء الذين شملتهم العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس، كما يظهر الجدول أن معظم العملاء؛ هم من الطلبة

الحاصلين على شهادة البكالوريوس ولكنهم لم يلتحقوا بالوظيفة، والبعض منهم لا يزالون طلبة في مرحلة الماجستير، وكذلك يبين الجدول أن عينة بريد عدن كانت الأكبر.

جدول رقم (22): وصف عينة العملاء

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	190	%89
	أنثى	23	%11
المؤهل الأكاديمي	ثانوية عامة وأقل	42	%20
	دبلوم	26	%12
	بكالوريوس	134	%63
	ماجستير	-	-
	دكتوراه	11	%5
المهنة	طالب	110	%52
	أعمال حرة	27	%13
	موظف قطاع عام	63	%30
	موظف قطاع خاص	13	%6
	أخرى	-	-
المحافظة	مركز الهيئة	57	%27
	أمانة العاصمة	50	%23
	عدن	59	%28
	تعز	30	%14
	الحديدة	17	%8

5.4.3. أساليب تحليل البيانات:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمدت هذه الدراسة المنهجية التالية في تحليل البيانات بغية إثراء الدراسة علمياً، وتوظيف البيانات المهيأة لخدمة أهداف الدراسة، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حسب المجالات المتضمنة في الأداة وحسب المتغيرات التي يتضمنها كل مجال.

- اعتماد الوسط الحسابي الفرضي (3.5) أي ما يعادل نسبة (70%)، لتحديد درجة تــوافر العبارة من وجهة نظر العينة، والتي تشير إلى توافر العبارة بدرجة كبيرة.
- حساب اختبار (T)، وتحليل التباين الأحادي On Way ANOVA عند مســتوى دلالــة معنوية (0.05) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حسب فئاتها.

الفصل الرابع
نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، والإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال اختبار صحة الفرضيات، وذلك للتوصل إلى الإستراتيجية المقترحة لتقويم الأداء الشامل للهيئة باستخدام BSC، والخروج بالنتائج وتقديم التوصيات.

ولذا يحتوي هذا الفصل على:

1.4. اختبار الفرضيات.

2.4. الإستراتيجية المقترحة لتقويم الأداء الشامل للهيئة باستخدام BSC.

1.4. اختبار الفرضيات:

هدفت الدراسة إلى معرفة فيما إذا كان بالإمكان التوصل إلى إستراتيجية جديدة لتقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد اليمني في ضوء BSC، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

هل يمكن التوصل إلى إستراتيجية جديدة لتقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد اليمني في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

وتضمنت الدراسة مجموعة من الفرضيات التي تسعى في مجملها إلى الإجابة عن السؤال الرئيس. وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتعلقة بكل فرضية.

- **الفرضية الأولى:**

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأساليب المطبقة حالياً في تقويم أداء الهيئة العامة للبريد اليمني وتقويم الأداء الشامل وفق الأساليب العلمية المعاصرة.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة عن فقرات قائمة الاستقصاء، وذلك لتحديد إلى أي درجة تقترب أو تبتعد الأساليب المطبقة حالياً في تقويم أداء الهيئة العامة للبريد اليمني عن تقويم الأداء الشامل وفق الأساليب العلمية المعاصرة الموصوفة في قائمة الاستقصاء، حيث اعتمد المتوسط (3.5)؛ بمعنى أن الإجابات التي تحصل على متوسط (3.5) أو أكثر فهذا يعني أن تلك الأساليب تطبق في الهيئة العامة للبريد بدرجة كبيرة وذلك لأن هذه القيمة تتفق مع حالة التوافر بدرجة كبيرة إلى درجة كبيرة

جدا. بينما الإجابات التي تحصل على متوسط أدنى من ذلك، فهذا يعني أن تلك الأساليب تطبق في الهيئة العامة للبريد بدرجة قليلة، أو معدومة. كما تم حساب الاختبار التائي لعينة واحدة One-Sample T Test لتحديد فيما إذا كانت هناك فروق دالة معنوياً بين متوسط آراء العينة والمتوسط الفرضي (3.5). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

أولاً: الجانب المالي:

يتضمن الجانب المالي مجموعة من المبادئ التي يمكن تطبيقها من قبل الهيئة العامة للبريد، وفق الأساليب العلمية المعاصرة في مجال تقويم الأداء الشامل.

جدول رقم (23): متوسطات آراء أفراد عينة العاملين حول الجانب المالي وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
تمتد خدمات الهيئة الحالية لتغطي كافة المناطق والمدن	3.70	0.64	4.18	0.02
تتوافر في الهيئة آلية لتخفيض تكاليف الخدمات	2.53	1.03	-12.63	0.01
تعد الهيئة الموازنات التخطيطية سنويا	3.63	1.25	1.43	0.16
تعتمد الهيئة على إيراداتها لممارسة نشاطها	3.93	1.05	5.41	0.02
هناك موظف مسؤول عن عملية تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات	1.70	1.01	-23.96	0.01
تصدر الهيئة سنوياً الحساب الختامي بعد تدقيقه من قبل محاسب قانوني معتمد	2.33	1.58	-9.89	0.01

ويوضح الجدول رقم (23) أن متوسط الإجابات التي تشير إلى توافر الفقرات بدرجة كبيرة تتراوح من (3.63 – 3.93) والمتعلقة بالفقرات؛ *(تعد الهيئة الموازنات التخطيطية سنوياً)*، *(تمتد خدمات الهيئة الحالية لتغطي كافة المناطق والمدن)*، *(تعتمد الهيئة على إيراداتها لممارسة نشاطها)* على التوالي، مما يشير إلى أن الهيئة تسعى إلى زيادة إيراداتها من خلال التوسع والانتشار عبر محافظات الجمهورية، وان الهيئة تعتمد على الموازنات التخطيطية التي تحدد

المستهدفات من الأداء وتساعد على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط للتعرف على الانحرافات، بالإضافة إلى اعتماد الهيئة على إيراداتها في تسيير أعمالها الأمر الذي يدل على عدم كفاية الدعم التمويلي المقدم للهيئة.

أما متوسط الإجابات التي تقل عن الوسط الفرضي (3.5) وهي التي تشير إلى توفر الفقرة بدرجة قليلة، أو عدم توفرها بشكل عام فتتراوح من (1.70 – 2.53) وتتضمن الفقرات؛ *(هناك موظف مسؤول عن عملية تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات)*، *(تصدر الهيئة سنوياً الحساب الختامي بعد تدقيقه من قبل محاسب قانوني معتمد)*، *(تتوافر في الهيئة آلية لتخفيض تكاليف الخدمات)* على التوالي، مما يدل على عدم وجود نظام فعال في الهيئة لإدارة الجودة الشاملة الذي يسعى إلى زيادة الجودة وتخفيض التكلفة، كما أن الهيئة لا تعتمد على أسلوب 6σ في تحسين الأداء. إضافة إلى أن إدارة الهيئة لا تهتم بالإبلاغ المالي بدرجة كبيرة كوسيلة من وسائل تقويم الأداء المالي، وتحديد نتيجة النشاط من ربح أو خسارة، وقد أشار الحساب الختامي للهيئة للعام المالي 2007 (الهيئة، 2007)، أن أول حساب ختامي تم إعداده من قبل الهيئة كان في عام 2003، وقد لوحظ أنه لا يتم تعيين محاسب قانوني خارجي لتدقيق الحسابات.

كما يشير الجدول (23) إلى قيم عالية للانحراف المعياري لجميع الفقرات، ما عدا الفقرة الأولى *(تمتد خدمات الهيئة الحالية لتغطي كافة المناطق والمدن)* مما يشير إلى تشتت إجابات أفراد العينة عن تلك الفقرات.

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين متوسط آراء أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3.5) دالة معنوياً أم غير دالة معنوياً، فقد تم إيجاد قيم الاختبار التائي لعينة واحدة، ويشير الجدول (23) أن

جميع الفروق بين متوسط آراء أفراد العينة التي تقل عن (3.5) والمتوسط الفرضي دالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.05). مما يعني أن الهيئة العامة للبريد لا تطبق تلك الفقرات التي حصلت على متوسط أقل من المتوسط الفرضي.

ثانياً: الجانب الخاص بالعملاء.

يتضمن الجانب الخاص بالعملاء مجموعة من المبادئ والأساليب التي من شأنها أن تقوي العلاقة بين أي منظمة مع عملائها، والتي عن طريق تطبيق تلك المبادئ يمكن تحسين الخدمات والحصول على رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة لهم. ولتحديد درجة تطبيق الهيئة العامة للبريد لتلك المبادئ تم حساب المتوسطات العامة لآراء أفراد العينة حول فقرات قائمة الاستقصاء ومقارنة تلك المتوسطات بالمتوسط الفرضي (3.5) الجدول (24) (ملحق 7).

يلاحظ من الجدول (24) أن متوسط الإجابات التي تشير إلى توافر الفقرة بدرجة كبيرة تتراوح من (3.67 – 4.57) والمتعلقة بالفقرات؛ *(هناك إجراءات وسياسات صارمة لمعاقبة المسيئين من الموظفين للعملاء)*، *(توجد أجهزة الكترونية حديثة لإثبات حقوق العملاء)*، *(توفر الهيئة كافة الخدمات لعملائها من خلال جميع الفروع التابعة لها)*، *(هناك شبكة آلية تربط جميع الفروع لتقديم خدمة سريعة للعملاء)* على التوالي، وهذا يدل على اهتمام إدارة الهيئة برضا العميل، ويتضح ذلك من خلال الإجراءات والسياسات التي تتبعها الهيئة، بالإضافة إلى استخدام الأجهزة الإلكترونية التي تثبت حقوق العملاء، وتساعد على تلبية احتياجات العملاء في مختلف المحافظات، إضافة إلى السرعة في تقديم الخدمة للعميل.

جدول رقم (24): متوسطات آراء أفراد العينة وقيم اختبار T ومستوى الدلالة بالنسبة للجانب الخاص بالعملاء

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
تتابع الإدارة شكاوي العملاء لتقديم الحلول الفورية	3.20	1.38	-2.92	0.03
هناك آلية للتعرف على المشكلة وتأثيرها على رضا العميل	2.23	1.18	-14.43	0.02
تحدد الهيئة العيوب والأخطاء من وجهة نظر العميل وتعبر عنها بأسلوب كمي دقيق	2.23	1.23	-13.78	0.02
هناك موظفا مشرفا على طرق التعامل مع العملاء	1.86	1.20	-18.02	0.01
هناك إجراءات وسياسات صارمة لمعاقبة المسيئين من الموظفين للعملاء	3.67	1.33	1.68	0.09
توفر الهيئة كافة الخدمات لعملائها من خلال جميع الفروع التابعة لها	3.77	0.89	4.04	0.03
توجد صناديق خاصة لاستقبال شكاوي ومقترحات العملاء	1.73	0.89	-26.50	0.01
توجد أجهزة الكترونية حديثة لإثبات حقوق العملاء	3.70	1.25	2.15	0.03
هناك شبكة آلية تربط جميع الفروع لتقديم خدمة سريعة للعملاء	4.57	0.67	21.38	0.04

أما الفقرات التي حصلت على متوسط أقل من الوسط الحسابي الفرضي، فهي تتراوح ما بين (1.73 – 3.47)، والتي تدل على عدم الاهتمام بشكاوي ومقترحات العملاء، وذلك لعدم توافر الصناديق الخاصة بذلك، بالإضافة إلى عدم توافر موظف مشرف على آلية التعامل مع العملاء، وهذا يمثل أحد إجراءات 6σ لزيادة رضا العملاء، كما تشير نتائج التحليل أن الهيئة لا تقوم بتحديد العيوب والأخطاء من وجهة نظر العميل والتعبير عنها بأسلوب كمي دقيق، ولا تحاول معرفة تأثير المشكلات التي قد تنشا أثناء العمل على رضا العميل، ولذا يتضح أن الهيئة لا تستخدم بعض الأساليب المحاسبية المعاصرة الهامة لتقويم رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها.

كما يشير الجدول من القيم العالية للانحراف المعياري إلى تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط، مما يعني أنه كان هناك تباين في آراء أفراد العينة حول الفقرات، فيما عدا الفقرة *(هناك شبكة آلية تربط جميع الفروع لتقديم خدمة سريعة للعملاء)* والتي يشير قيمة الانحراف المعياري (0.67) إلى وجود نوع من الاتفاق بين آراء أفراد العينة حول تلك الفقرة.

وتشير قيم اختبار T إلى أن الفروق بين متوسط آراء أفراد العينة التي يتراوح متوسطها بين (1.73–3.35) والمتوسط الفرضي كانت دالة معنوياً (جدول 24)، مما يعني أن تلك الفقرات لا تطبق بالفعل من قبل الهيئة العامة للبريد.

ثالثاً: جانب العمليات التشغيلية الداخلية

يتضمن هذا الجانب مجموعة من المبادئ التي تصف العمليات Processes الداخلية وفق الأساليب العلمية المعاصرة في تقويم الأداء الشامل، والتي بالتطبيق الصحيح لمبادئ تلك العمليات نضمن جودة المخرجات. ويشير الجدول (25) (ملحق 8) إلى متوسط آراء أفراد العينة حول المبادئ المتضمنة في قائمة الاستقصاء حول العمليات التشغيلية الداخلية. ويلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات حصلت على متوسط أقل من المتوسط الفرضي، أي أن الهيئة لا تمتلك نظاماً فاعلاً لتقويم جانب العمليات التشغيلية الداخلية، ويتضح ذلك من خلال التالي:

- لا تسعى الهيئة باستمرار إلى تقويم الأداء لتصحيح الانحرافات، بحيث يمكن اعتبار عملية تقويم الأداء عملية استثنائية، تتم عند حدوث الأزمات أو ظهور ما يتوجب التقويم.
- لا يوجد نظام متكامل لقياس مستويات الجودة ومقارنتها بالمستويات المحلية أو الإقليمية.
- لا يوجد موظف خبير في تقييم المشكلات وتصميم العمليات، أو مسؤولُ عن أداء لجان العمل في الهيئة.
- لا تستخدم الهيئة برنامجاً لاستبعاد العمليات التي لا تضيف قيمة إلى الخدمة، كما أن مقاييس الأداء التي تستخدمها الهيئة ليست واضحة لجميع العاملين.

جدول رقم (25): متوسطات آراء أفراد العينة حول جانب العمليات التشغيلية الداخلية

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
تعمل الهيئة باستمرار على تقويم الأداء لتصحيح الانحرافات	2.47	1.26	-10.99	0.02
يتوفر في الهيئة نظام متكامل لقياس مستويات الجودة التي يتم تحقيقها	1.90	0.95	-22.69	0.01
هناك موظفاً خبيراً في تقييم المشكلات وتصميم عمليات الهيئة	1.83	1.07	-20.90	0.01
تعتمد الهيئة برنامج لإلغاء الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة لنوعية الخدمة	2.47	1.26	-10.99	0.02

ويشير الجدول (25) إلى قيم عالية للانحراف المعياري مما يبين أن هناك تشتتاً لإجابات أفراد العينة عن الفقرات، وهذا بالفعل ما يوضحه الجدول.

كما تشير قيم اختبار T إلى انه توجد فروق دالة معنوياً بين متوسط الفقرات والمتوسط الفرضي ذات دلالة معنوية. وهذا يعني أن الهيئة العامة للبريد لا تطبق المبادئ الخاصة بالعمليات التشغيلية الداخلية.

رابعاً: جانب التعلم والنمو:

يلاحظ من الجدول رقم (26) (ملحق 9) أن فقرة *(يوجد وحدة للتدريب في الهيئة)* حصلت على متوسط (3.03) من بين إجابات العينة وهو أقل من المتوسط الفرضي، مما يدل على انه يوجد في الهيئة وحده للتدريب ولكنها غير معروفة لجميع الموظفين، وذلك بسبب أن برامج التدريب ليست شاملة للجميع، وتدل متوسطات إجابات العينة على هذا الجانب على الآتي:

- لا يسمح نظام الهيئة بمنح مكافآت للموظف المبدع، وبالتالي لا يوجد اهتمام بزيادة مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

- لا تعمل الهيئة على تقويم مستوى التعلم والنمو في الأداء الكلي، ولذا لا يوجد اهتمام بزيادة مستوى التعلم والمعرفة لدى الموظف، وتطوير الأداء التشغيلي وتنميته.
- نظام الهيئة لا يسمح للموظفين بإبداء الرأي عن الأعمال التي يقومون بها، بالتالي تطبق الأعمال بطريقة تقترب أكثر من الروتين.
- لا يوجد نظام يفرض على الإدارة تطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة، أو يسمح بتفويض السلطات للموظفين للتصرف عند وجود مشكلة، ولذا فإن الإدارة تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات.
- عدم القيام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة للموظفين، لتنمية مهاراتهم وقدراتهم. أو إعداد خطة تدريبية تهدف إلى تحسين الجودة والأداء، وأساليب التعامل مع العملاء، مما يهدف إلى إرضاء العميل وبالتالي زيادة الإيرادات.

جدول رقم (26): متوسطات آراء أفراد العينة لجانب التعلم والنمو

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
يوجد وحدة للتدريب في الهيئة	3.03	1.48	-4.24	0.03
يسمح نظام الهيئة بمنح مكافآت للموظفين المبدعين	2.10	1.14	-16.49	0.02
تعمل الهيئة على تقويم مستوى التعلم والنمو في الأداء الكلي	2.03	0.95	-20.70	0.02
يعقد دورات للموظفين في المجالات الثقافية والتخصصية	1.77	0.89	-26.28	0.01
يحدد قرار إنشاء الهيئة أهدافها ورسالتها بوضوح	3.47	1.29	-0.35	0.73
يسمح نظام الهيئة بمنح مكافآت فردية تقديراً للمجتهدين من العاملين	2.67	1.30	-8.58	0.02
يوجد نظام يفرض على الإدارة مشاركة الموظفين في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه الأقسام	1.70	1.04	-23.21	0.01
يسمح نظام الهيئة للموظفين بإبداء الرأي فيما يخص الأعمال التي يقومون بها	1.93	1.16	-18.18	0.01

أما الفقرة الخاصة بقرار إنشاء الهيئة فيلاحظ أنها قد حصلت على أعلى متوسط بين إجابات العينة (3.47) إلا أنها أقل من المتوسط الفرضي، ولذا يمكن اعتبار أن أهداف ورسالة الهيئة شبه واضحة للعاملين. وعليه يتضح أن الهيئة لا تعتمد أي من الأساليب المعاصرة في

تقويم الأداء الشامل. بالإضافة إلى عدم اهتمام الهيئة بزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين؛ من حيث ساعات الدوام، ورواتب العاملين، والزيادة السنوية غير المرضية.

ومما سبق يلاحظ أن جانب التعلم والنمو المتعلق بضمان الجودة، ومتابعة الأداء، وتوفير الدورات التدريبية المتخصصة، والإفادة من الخبرات والكفاءات، كان وسط الإجابات أقل بكثير من الوسط الفرضي، وهذا مؤشر على ضرورة اهتمام الهيئة بهذا الجانب، وذلك من أجل تطوير وتحسين أدائها، بحيث يتم الارتقاء بمستوى الأداء. وعليه فإن المقومات الأساسية لـــ BSC لا تتوافر بالشكل المطلوب في الأنظمة الحالية لتقويم أداء الهيئة العامة للبريد، بالإضافة إلى عدم توافر أي من الأساليب المعاصرة لتقويم الأداء الشامل.

كما تشير قيم اختبار T إلى أن جميع الفروق بين متوسط الفقرات، والمتوسط الفرضي ذات دلالة معنوية، فيما عدا الفقرة *(يحدد قرار إنشاء الهيئة أهدافها ورسالتها بوضوح)*. وهذا يعني أن الهيئة العامة للبريد لا تطبق المبادئ الخاصة بجانب التعلم والنمو.

جدول رقم (27): المتوسط الكلي لآراء أفراد العينة حول الجوانب الأربعة وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الجوانب	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
الجانب المالي	2.96	0.72	-10.11	0.01
الجانب الخاص بالعملاء	3.05	0.71	-8.57	0.02
جانب العمليات التشغيلية الداخلية	2.32	0.67	-23.76	0.01
جانب التعلم والنمو	2.13	0.73	-25.15	0.01
الكلي	2.56	0.61	-20.84	0.02

وعلى نحو عام يشير الجدول (27) إلى المتوسط الكلي لآراء أفراد العينة حول كل جانب من جوانب قائمة الاستقصاء، والمتوسط الكلي لآراء العينة حول القائمة بشكل عام. ويشير

الجدول من قيم اختبار T إلى أن الفروق بين متوسط آراء أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3.5) ذات دلالة معنوية، مما يعني أن الهيئة العامة للبريد، لا تطبق المبادئ الموصوفة في قائمة الاستقصاء فيما يتعلق بالجوانب المختلفة (الجانب المالي، والجانب الخاص بالعملاء، وجانب العمليات التشغيلية الداخلية، وجانب التعلم والنمو)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأساليب المطبقة حالياً في تقويم أداء الهيئة العامة للبريد، وتقويم الأداء الشامل وفق الأساليب العلمية المعاصرة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تلك الفروق.

وللتأكد من أنه لم يؤثر على النتائج السابقة عوامل أخرى، تمت دراسة تأثير بعض العوامل (الجنس، المؤهل، والوظيفة، والخبرة، والمحافظة)، وذلك باستخدام الاختبار التائي لعينات مستقلة Independent-Samples T Test للمتغيرات ذات المستويين (الجنس) واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للمتغيرات التي تزيد مستوياتها على مستويين (المؤهل، والوظيفة، والخبرة، والمحافظة).

أولاً: الاختبار التائي لعينات مستقلة Independent-Samples T Test

تم استخدام الاختبار التائي لعينات مستقلة لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (28).

ويشير الجدول أن الفروق بين متوسطات الذكور والإناث ليست ذات دلالة معنوية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأساليب المطبقة حالياً في تقويم أداء الهيئة العامة للبريد وتقويم الأداء الشامل تعزى إلى متغير الجنس (ذكور- إناث).

جدول رقم (28): المتوسطات والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الجنس

متغير الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
ذكور	2.58	0.64	1.35	0.18
إناث	2.45	0.45		

ثانياً: اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

تم إيجاد اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بالنسبة للمتغيرات التي تزيد مستوياتها على مستويين (المؤهل، والوظيفة، والخبرة، والمحافظة)، ويظهر الجدول (29) نتائج ذلك الاختبار.

جدول رقم (29): المتوسطات والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المؤهل، والوظيفة، والخبرة، والمحافظة

المتغير	فئاته	المتوسط	الانحراف المعياري	Fالتباين	مستوى الدلالة
المؤهل	ثانوية عامة واقل	**2.41**	0.80	1.47	0.23
	دبلوم	2.44	0.57		
	بكالوريوس	2.60	0.57		
الوظيفة	مدير عام	2.56	0.65	7.50	0.02
	مدير إدارة	3.58	0.54		
	رئيس قسم	2.57	0.57		
	موظف	2.40	0.60		
الخبرة	اقل من أربع سنوات	2.55	0.88	4.83	1.09
	من (5-10) سنوات	2.47	0.56		
	أكثر من عشر سنوات	2.81	0.44		
المحافظة	مركز الهيئة	2.55	0.59	.09	0.99
	أمانة العاصمة	2.58	0.64		
	عدن	2.52	0.59		
	تعز	2.59	0.62		
	الحديدة	2.59	0.64		

يظهر الجدول (29) انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأساليب المطبقة حالياً في تقويم أداء الهيئة العامة للبريد وتقويم الأداء الشامل وفق الأساليب العلمية المعاصرة تعزى إلى متغير المؤهل، والخبرة، والمحافظة، بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأساليب المطبقة حالياً في تقويم أداء الهيئة العامة للبريد وتقويم الأداء الشامل وفق الأساليب العلمية المعاصرة تعزى إلى متغير الوظيفة. ولمعرفة لصالح أي فئة تعزى تلك الفروق تم حساب اختبار Scheffe، ويشير الجدول (30) إلى نتائج ذلك الاختبار.

جدول رقم (30): اختبار Scheffe تبعاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة I	الوظيفة J	الاختلاف في المتوسط I-J	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة .Sig
مدير عام	مدير إدارة	-1.02(*)	0.35	0.04
	رئيس قسم	-0.02	0.26	1.00
	موظف	0.15	0.27	0.96
مدير إدارة	رئيس قسم	1.00(*)	0.24	0.01
	موظف	1.17(*)	0.25	0.01
رئيس قسم	موظف	0.18	0.10	0.38

* The mean difference is significant at the .05 level.

يشير الجدول إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة معنوية بين الأساليب المطبقة حالياً في تقويم الأداء للهيئة العامة للبريد وتقويم الأداء الشامل وفق الأساليب العلمية المعاصرة تعزى إلى متغير الوظيفة بين كل من فئة مدير عام، وفئة رئيس قسم، وفئة موظف من جهة، وفئة مدير إدارة من جهة أخرى لصالح فئة مدير إدارة، حيث بلغت قيمة المتوسط لدى مدير إدارة (3.53)، مما يعني أن فئة مدير إدارة ترى أن الهيئة العامة للبريد تطبق المبادئ الموصوفة في القائمة بينما بقية الفئات لا ترى ذلك، وقد يرجع ذلك إلى تأثر فئة مدير الإدارة بمنصبه عند إجابته عن القائمة.

- **الفرضية الثانية:**

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متوسط آراء العينة حول الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة العامة للبريد اليمني في مجال تقويم الأداء وتقويم الأداء الشامل.

تهدف هذه الفرضية إلى تحديد الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة العامة للبريد في مجال تقويم الأداء. ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات قائمة الاستقصاء في مجال الصعوبات والمعوقات، وذلك لتحديد إلى أية درجة هناك فروق بين متوسط آراء العينة والمتوسط الفرضي (3.5)؛ بمعنى أن الإجابات التي تحصل على متوسط (3.5) أو أكثر، فهذا يعني أن تلك الفقرات لا تمثل صعوبات في مجال تقويم الأداء وفق BSC في الهيئة العامة للبريد. بينما الإجابات التي تحصل على متوسط أدنى من ذلك فهذا يعني أن تلك الفقرات تمثل صعوبات بدرجة كبيرة. كما تم حساب الاختبار التائي لعينة واحدة One-Sample T Test لتحديد فيما إذا كانت هناك فروق دالة معنوياً بين متوسط آراء العينة والمتوسط الفرضي (3.5). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

أولاً: الجانب المالي:

ويلاحظ من الجدول رقم (31) أن متوسط إجابات العينة عن جميع الفقرات أقل من المتوسط الفرضي مما يدل على الآتي:

- عدم توافر الدعم التمويلي الكافي للهيئة من قبل الجهات المختلفة الحكومية أو الدولية مما يعني أن الهيئة تعتمد بشكل كبير على إيراداتها التشغيلية.

- هناك جمود وتشدد في تطبيق السياسات والتعليمات الخاصة بالشؤون المالية دون محاولة الخروج عنها فيما تطلبه الضرورة أو المصلحة العامة.
- لا يعتبر اهتمام الجهات الرقابية بالأداء المالي فقط مبرراً للهيئة لتطبيق المقاييس المالية دون غيرها، ويلاحظ أيضاً أن هذه الجهات تهتم ببعض المقاييس المالية ويتم إغفال العديد منها لذا لا تطبق الهيئة العديد من المقاييس المالية الهامة.

جدول رقم (31): متوسطات آراء أفراد العينة حول الجانب المالي وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
هناك دعم مالي كافي لتمويل أنشطة الهيئة	2.97	1.08	-6.61	0.02
تعليمات وسياسات الهيئة تسمح بالإنفاق على دراسات وبحوث التطوير	2.93	1.27	-6.00	0.02
اهتمام الجهات الرقابية على الهيئة بالأداء المالي مبرر لتطبيق المقاييس المالية فقط	2.77	1.21	-8.16	0.01

ثانياً: الجانب الخاص بالعملاء:

يلاحظ من الجدول (32) أن متوسط إجابات العينة على جميع الفقرات أقل من المتوسط الفرضي، مما يدل على الآتي:

جدول رقم (32): متوسطات آراء أفراد العينة حول الجانب الخاص بالعملاء وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
يهتم العملاء بتقديم المقترحات المفيدة لتحسين أداء الهيئة	2.87	1.15	-7.39	0.03
تعليمات وسياسات الهيئة تسمح بسهولة التواصل مع العملاء	2.93	1.21	-6.27	0.01
تتوفر ثقة مقبولة من قبل العملاء بخدمات القطاع العام	2.83	1.13	-7.91	0.02
تهتم الجهات الرقابية بمعرفة مدى رضا العميل عن خدمات الهيئة	2.63	1.25	-9.27	0.02

- لا يهتم العملاء بتقديم المقترحات التي قد تساعد في تحسين الأداء، فيما إذا تمت معالجتها بالشكل السليم. كما يشعر موظفو البريد بأن الجمهور لا يثق بالتعامل مع القطاع العام مما قد ينعكس سلباً على روح الموظف نحو تقديم الأفضل.

- هناك جمود وتشدد في تطبيق السياسات والتعليمات الخاصة بالتواصل مع العملاء، فقد لوحظ عدم توافر خطوط هاتفيه أو وسائل اتصال بين الموظف والعميل.
- لا يوجد اهتمام من قبل الجهات الرقابية بمعرفة رضا العميل، مما قد يكون مبرراً لإدارة الهيئة بعدم استعمال المقاييس غير المالية الخاصة بالجانب الخاص بالعميل.

ثالثاً: جانب العمليات التشغيلية الداخلية:

يلاحظ من الجدول (33) أن متوسط إجابات العينة في هذا الجانب أقل من المتوسط الفرضي (3.5)، مما يشير إلى عدم اعتماد الهيئة على موظفين ذوي خبرة عالية في مجال تقويم الأداء. كما أن هناك إدارة خاصة بتطبيق الأساليب الإحصائية الحديثة، ولكن يلاحظ انه لم يتم تفعيل دورها بشكل كافٍ ويظهر ذلك من خلال ارتفاع متوسط الإجابة (3.00).

جدول رقم (33): متوسطات آراء أفراد العينة حول جانب العمليات التشغيلية الداخلية وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
تعتمد الهيئة على موظفين ذوي خبرة عالية في مجال تقويم الأداء	2.87	1.39	-6.12	0.02
يتوفر في الهيئة إدارة خاصة بتطبيق الأساليب الإحصائية الحديثة	3.00	1.37	-4.90	0.03

رابعاً: جانب التعلم والنمو:

يلاحظ من الجدول (34) أن متوسط إجابات العينة عن جميع الفقرات أقل من المتوسط الفرضي، حيث يتضح من نتائج الجدول ما يلي:

- تمتلك الإدارة معرفة نسبية وليست كاملة بمزايا BSC، ولذا لا تشكل هذه الفقرة صعوبة أو عائق أمام تطبيق أسلوب بطاقة القياس في الهيئة. حيث تشير مستوى الدلالة إلى هذه الفقرة (0.11) أن الفرق بين متوسط الإجابة والمتوسط الفرضي غير دال معنوياً.
- عدم إسهام البيئة الثقافية في تطوير أساليب تقويم الأداء الشامل ويلاحظ ذلك بعدم تبني العديد من الجهات لبطاقة الأداء المتوازن في بيئة الأعمال اليمنية.
- عدم اهتمام الجهات الرقابية بمستوى النمو في أنشطة الهيئة، مما يمثل مبرراً أمام الإدارة لعدم تطبيق المقاييس غير المالية الخاصة بجانب التعلم والنمو.
- لا يوجد اعتقاد لدى الموظفين في جميع المستويات بأن الأساليب العلمية المحاسبية المعاصرة ستحقق العدالة للجميع، مما يعتبر عائقاً أمام تطبيق هذه الأساليب.

جدول رقم (34): متوسطات آراء أفراد العينة حول جانب التعلم والنمو وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
تمتلك الإدارة معرفة كاملة بمزايا بطاقة الأداء المتوازن	3.33	1.40	-1.60	0.11
تسهم البيئة الثقافية في تطوير أساليب تقويم الأداء الشامل	3.23	1.46	-2.46	0.02
تهتم الجهات الرقابية بمستوى النمو في أنشطة الهيئة	3.20	1.30	-3.08	0.03
يوجد اعتقاد لدى الموظفين أن أساليب المحاسبة الإدارية المعاصرة ستحقق الإنصاف والعدالة للجميع	2.90	1.35	-5.95	0.03

وعلى نحو عام يشير الجدول (35) إلى المتوسط الكلي لآراء أفراد العينة حول الصعوبات والمعوقات لكل جانب من جوانب قائمة الاستقصاء، والمتوسط الكلي لآراء العينة حول الصعوبات المتضمنة في القائمة بشكل عام. ويشير الجدول من قيم لاختبار T إلى أن الفروق بين متوسط آراء أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3.5) ذات دلالة معنوية في جميع الجوانب، مما يعني أن الصعوبات والمعوقات الموصوفة في قائمة الاستقصاء تمثل معوقات حقيقية تواجه

الهيئة العامة للبريد في تقويم الأداء الشامل وفق الأساليب العلمية المعاصرة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط آراء العينة حول الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة العامة للبريد في مجال تقويم الأداء وتقويم الأداء الشامل وفق الأساليب العلمية المعاصرة والمتوسط الفرضي، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تلك الفروق.

جدول رقم (35): المتوسط الكلي لآراء أفراد العينة حول الصعوبات والمعوقات للجوانب الأربعة وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الجوانب	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة Sig.
الجانب المالي	2.89	0.66	-12.33	0.02
الجانب الخاص بالعملاء	2.82	0.52	-17.58	0.02
جانب العمليات التشغيلية الداخلية	2.83	0.66	-13.57	0.02
جانب التعلم والنمو	3.26	1.19	-2.77	0.01
الكلي	2.92	0.36	-21.26	0.02

وللتأكد من عدم تأثير عوامل أخرى على النتائج السابقة، تمت دراسة تأثير بعض العوامل (الجنس، المؤهل، والوظيفة، والخبرة، والمحافظة)، وذلك باستخدام الاختبار التائي لعينات مستقلة Independent-Samples T Test للمتغيرات ذات المستويين (الجنس)، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للمتغيرات التي تزيد مستوياتها على مستويين (الوظيفة، والمؤهل، والخبرة، والمحافظة).

أولاً: الاختبار التائي لعينات مستقلة Independent-Samples T Test

تم استخدام الاختبار التائي لعينات مستقلة لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (36).

جدول رقم (36): المتوسطات والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الجنس

متغير الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
ذكور	2.90	0.38	-2.03	0.05
إناث	3.03	0.26		

ويشير الجدول أن الفروق بين متوسطات الذكور والإناث ليست ذات دلالة معنوية، وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة في تقويم الأداء الشامل وفق الأساليب العلمية المعاصرة تعزى إلى متغير الجنس (ذكور- إناث).

ثانياً: اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

تم إيجاد اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بالنسبة للمتغيرات التي تزيد مستوياتها على مستويين (المؤهل، والوظيفة، والخبرة، والمحافظة)، ويظهر الجدول (37) نتائج ذلك الاختبار.

جدول رقم (37): المتوسطات والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المؤهل، والوظيفة، والخبرة، والمحافظة

المتغير	فئاته	المتوسط	الانحراف المعياري	Fالتباين	مستوى الدلالة
المؤهل	ثانوية عامة وأقل	2.78	0.23	4.26	0.02
	دبلوم	3.08	0.15		
	بكالوريوس	2.92	0.40		
الوظيفة	مدير عام	3.07	0.17	1.10	0.35
	مدير إدارة	2.87	0.00		
	رئيس قسم	2.89	0.38		
	موظف	2.99	0.34		
الخبرة	أقل من أربع سنوات	2.96	0.33	3.00	0.05
	من (5-10) سنوات	2.88	0.41		
	أكثر من عشر سنوات	3.03	0.19		
المحافظة	مركز الهيئة	2.92	0.38	0.39	0.82
	أمانة العاصمة	2.94	0.34		
	عدن	2.88	0.39		
	تعز	2.99	0.27		
	الحديدة	2.90	0.42		

يظهر الجدول (37) انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة العامة للبريد تعزى إلى متغير الوظيفة، والخبرة والمحافظة، بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية في الصعوبات والمعوقات تعزى إلى متغير المؤهل. ولمعرفة لصالح أية فئة تعد الفروق دالة معنوية تم حساب اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (38).

جدول رقم (38): اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة تبعا لمتغير المؤهل

المؤهل I	المؤهل J	الاختلاف في المتوسط I-J	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
ثانوية عامة وأقل	دبلوم	-0.30(*)	0.10	0.02
	بكالوريوس	-0.14	0.08	0.22
دبلوم	بكالوريوس	0.16	0.08	0.13

* The mean difference is significant at the .05 level.

يشير الجدول (38) إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة معنوية تعزى إلى متغير المؤهل بين كل من فئة ثانوية عامة أو أقل، وفئة دبلوم ولصالح فئة دبلوم. وعلى الرغم من أن جميع الفئات ترى أن الصعوبات والمعوقات الموصوفة في قائمة الاستقصاء تمثل صعوبات حقيقية إلا أن فئة دبلوم تؤكد على تواجد مثل تلك الصعوبات بشدة.

- **الفرضية الثالثة:**

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط رضا العملاء عن أداء الهيئة العامة للبريد في الجمهورية اليمنية والمتوسط الفرضي لأداة الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات قائمة الاستقصاء الموزعة على العملاء، وذلك لتحديد درجة رضا العملاء عن أداء الهيئة العامة للبريد وفق القائمة المعطاة لهم، وقد اعتمد المتوسط (3.5)؛ بمعنى أن الإجابات التي تحصل على متوسط (3.5) أو أكثر فهذا يعني أن درجة رضا العميل متوافرة بدرجة كبيرة أو كبيرة جداً. بينما الإجابات التي تحصل على متوسط أدنى من ذلك فهذا يعني أن درجة رضا العملاء قليلة أو قليلة جدا. كما تم حساب الاختبار التائي لعينة واحدة One-Sample T Test لتحديد فيما إذا كانت هناك فروق دالة معنوياً بين متوسط آراء العينة والمتوسط الفرضي (3.5). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

أولاً: رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم:

يلاحظ من الجدول رقم (39) أن متوسط إجابات أفراد العينة أقل من الوسط الفرضي 3.5 مما يدل على عدم توافر الفقرة، باستثناء فقرتين فقط واللتين تساوتا تقريباً مع الوسط الفرضي.

جدول رقم (39): متوسطات رضا العملاء عن الخدمات وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
تتمتع الهيئة العامة للبريد بسمعة جيدة	3.43	0.86	-1.15	0.25
تتوفر ثقة مقبولة من قبل العملاء بخدمات الهيئة	3.31	0.59	-4.71	0.03
تلتزم الهيئة بتقديم الخدمات البريدية والمالية على مدار الساعة.	2.20	1.18	-16.08	0.02
توفر الهيئة كافة الخدمات البريدية والمالية بأسعار مناسبة.	3.51	1.00	0.10	0.92
يشعر العميل بالاطمئنان للخدمات التي تقدمها الهيئة.	3.53	1.12	0.40	0.69
تقد الهيئة الضمانات المطلوبة لعملائه	3.19	0.96	-4.76	0.01
تقدم الهيئة كافة التسهيلات للاحتفاظ بالعملاء	3.12	1.28	-4.31	0.01

كما تشير النتائج إلى قيم عالية للانحراف المعياري مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة عن الفقرات. وعليه يتضح من نتائج الجدول ما يلي:

- هناك تفاوت بين آراء عينة العملاء حول سمعة البريد اليمني حيث حصلت الفقرة على متوسط إجابة 3.43، أي أقل بنسبة بسيطة عن الوسط الفرضي، وهذا يدل على أن البريد يتمتع بسمعة جيدة بين العملاء. حيث تشير قيم T إلى أن الفرق بين المتوسط والمتوسط الفرضي غير دال معنوياً.
- لا تحظى الخدمات التي يقدمها البريد بالثقة المطلوبة من قبل الجمهور، وقد يرجع ذلك إلى انخفاض مستوى الثقة بالقطاع العام كما اتضح من نتائج قائمة الاستقصاء المقدمة للعاملين.
- لا تقدم الخدمات البريدية على مدار الساعة، باستثناء بعض الخدمات التي تقدمها الهيئة عن طريق موقعها على شبكة الانترنت.
- هناك رضا إلى حد ما من قبل العملاء عن أسعار الخدمات البريدية، حيث حصلت الفقرة على متوسط إجابة 3.51 وهي أعلى من الوسط الفرضي بنسبة بسيطة، كما تشير قيمة T أن الفرق بين المتوسط والمتوسط الفرضي غير دال معنوياً.
- مستوى الاطمئنان الذي يشعر به العميل تجاه الخدمات المقدمة مقبول إلى حد ما، حيث حصلت الفقرة على متوسط إجابة 3.53 وهي أعلى نسبة من بين الفقرات، وقد يرجع ذلك إلى قصور بشان توضيح سياسات وتعليمات الهيئة بشان الخصوصية والأمان التي يجب أن تكون واضحة ومعروفة لجميع العملاء، كما تشير قيمة T أن الفرق بين المتوسط والمتوسط الفرضي غير دال معنوياً.

- يرى العملاء أن الهيئة لا تقدم الضمانات الكافية لإثبات حقوقهم. إضافة إلى عدم تقديم التسهيلات اللازمة للاحتفاظ بالعميل، مما يبرر سبب انخفاض الطلب على بعض الخدمات البريدية التي تقدمها الهيئة ولجوء العملاء إلى الشركات الخاصة.

ثانيا: رضا العملاء عن العمليات التشغيلية الداخلية:

يلاحظ من الجدول رقم (40) أن متوسط إجابات أفراد العينة أقل من الوسط الفرضي 3.5 مما يدل على عدم توافر الفقرة، باستثناء الفقرتين الأولى والثانية، حيث كان متوسط الإجابة للفقرة الأولى 3.94 وهو قريب من الوسط الفرضي، وتشير إلى سهولة الوصول إلى المكاتب البريدية مما يدل على رضا نسبي من قبل العملاء عن مواقع هذه المكاتب وانتشارها. كما يشير متوسط الفقرة الثانية والبالغ 3.50 وهو مساوٍ للوسط الفرضي، إلى رضا العملاء عن المكاتب البريدية، من حيث تقديمها لكافة الخدمات البريدية والمالية، كما تشير قيمة T أن الفرق بين المتوسط والمتوسط الفرضي غير دال معنوياً.

جدول رقم (40): متوسطات رضا العملاء عن العمليات التشغيلية الداخلية وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
يمكن الوصول إلى المكاتب البريدية بيسر وسهولة	3.94	1.10	5.90	0.01
تقدم جميع المكاتب البريدية كافة الخدمات البريدية والمالية المعلن عنها.	3.50	0.94	-0.04	0.97
يقدم موظفو البريد الخدمات للعملاء بسرعة وبدقة عالية.	2.85	1.12	-8.40	0.01
يستقبل موظفو البريد الشكاوي والمقترحات من العملاء ويعالجونها بمثالية.	2.39	0.78	-20.75	0.01
توجد صناديق خاصة باستقبال شكاوي ومقترحات العملاء.	3.36	1.26	-1.55	0.12
يتمتع موظفو البريد بمهارة عالية أثناء تأديتهم للخدمة.	2.75	0.75	-14.72	0.02
هناك تحسن وتطور في الخدمات التي تقدمها الهيئة.	3.13	1.01	-5.40	0.02
تتمتع الهيئة بتقنيات حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات.	2.76	1.21	-8.99	0.01
عملية الاتصال مع موظف البريد سهلة وغير معقدة.	3.03	1.38	-4.84	0.03

كما يشير الجدول (40) إلى قيم عالية للانحراف المعياري لبعض الفقرات، مما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الفرضي. ويلاحظ من الجدول ما يلي:

- هناك شعور بعدم رضا من قبل أفراد العينة عن سرعة ودقة تقديم الخدمة. وقد يكون ذلك بسبب عدم تمتع الموظفين بالمهارة العالية أثناء تقديم الخدمة.
- هناك عدم قبول لدرجة استجابة موظفي البريد للشكاوي والمقترحات المقدمة من العملاء. ويتضح ذلك من خلال عدم توافر صناديق خاصة لاستقبال الشكاوي والمقترحات، بالإضافة إلى تعقد عملية الاتصال مع الموظف، كما تشير قيمة T أن الفرق بين المتوسط والمتوسط الفرضي غير دال معنوياً.
- يعتقد أفراد العينة بأنه ليس هناك تحسن وتطور في الخدمات التي تقدمها الهيئة، وذلك بسبب عدم توافر التقنيات الحديثة والمتطورة في تقديم الخدمة.

ثالثاً: رضا العملاء عن التطور والنمو:

بالنظر إلى الجدول رقم (41) يتبين أن جميع الفقرات لم تحقق سوى درجة قبول منخفضة لدى أفراد العينة، حيث إن جميع المتوسطات أقل من الوسط الفرضي.

جدول رقم (41): متوسطات رضا العملاء عن التعلم والنمو وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
تقوم الهيئة بتوصيل رسالتها الإستراتيجية عبر وسائل الإعلام لجميع العملاء.	2.27	1.16	-15.55	0.02
تقوم الهيئة بدراسة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها.	2.37	1.09	-14.70	0.02
تمتلك الهيئة المقومات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية على المستوى العالمي	2.55	1.13	-12.22	0.01
سياسات وتعليمات الهيئة معروفة لجميع العملاء.	2.47	0.97	-15.05	0.02
تحرص الهيئة على وضوح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها لجميع العملاء	3.09	1.31	-4.48	0.02
هناك نظام خاص في الهيئة للاستفادة من اقتراحات العملاء حول بعض مناحي القصور في تقديم الخدمات.	2.58	1.18	-11.40	0.02
يتم توعية العملاء عن طريق وسائل الإعلام المختلفة عن خدمات الهيئة	2.28	1.20	-14.82	0.02

وتشير القيم العالية إلى الانحراف المعياري في الجدول (41) إلى أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الفرضي. وعموماً يتضح من الجدول ما يلي:

- لا يتم توصيل رسالة الهيئة وإستراتيجيتها إلى جميع العملاء من خلال وسائل الإعلام المختلفة، مما يبرر عدم وضوح أهداف الهيئة لجميع العملاء.
- عدم قبول أفراد العينة عن علاقة الهيئة بعملائها من حيث دراسة مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة، أو التعرف على نواحي القصور من وجهة نظر العميل.
- عدم وثوق العملاء بإمكانات الهيئة في تحقيق الميزة التنافسية وبلوغ المستوى العالمي في تقديم الخدمات البريدية والمالية.
- لا تتوافر في الهيئة خطط إعلانية وترويجية فعالة، ويتضح ذلك من خلال عدم رضا العملاء عن مستوى التوعية الإعلامية للخدمات البريدية.

وعلى نحو عام يشير الجدول (42) أن المتوسط الكلي لمجال رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الهيئة العامة للبريد قد بلغ (3.18)، أما المتوسط الكلي لمجال رضا العملاء عن العمليات التشغيلية الداخلية للهيئة العامة للبريد قد بلغ (2.91)، و المتوسط الكلي لمجال رضا العملاء عن التعلم والنمو للهيئة العامة للبريد قد بلغ (2.59). كما يشير الجدول إلى أن المتوسط الكلي لدرجة رضا العملاء عن أداء الهيئة بشكل عام بلغ (2.59) وجميعها أقل من المتوسط الفرضي.

كما تشير قيم اختبار T وقيم مستوى الدلالة إلى أن الفروق بين المتوسطات والمتوسط الفرضي دالة معنوياً، مما يعني أن هناك عدم رضا بشكلٍ عام عن أداء الهيئة العامة للبريد من

قبل العملاء. وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط رضا العملاء عن أداء الهيئة العامة للبريد في الجمهورية اليمنية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تلك الفروق.

جدول رقم (42): المتوسط الكلي لدرجة رضا العملاء عن أداء الهيئة وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الجوانب	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
رضا العملاء عن جودة الخدمات	3.18	0.59	-7.78	0.01
رضا العملاء عن العمليات التشغيلية الداخلية	2.91	0.78	-11.00	0.01
رضا العملاء عن التعلم والنمو	2.59	0.76	-17.47	0.01
الكلي	2.59	0.76	-17.47	0.01

وللتأكد من أنه لم يؤثر على النتائج السابقة عوامل أخرى، تمت دراسة تأثير بعض العوامل (الجنس، المؤهل، المهنة، والمحافظة)، وذلك باستخدام الاختبار التائي لعينات مستقلة Independent-Samples T Test، للمتغيرات ذات المستويين (الجنس) واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، للمتغيرات التي تزيد مستوياتها على مستويين (المؤهل، المهنة، والمحافظة).

أولاً: الاختبار التائي لعينات مستقلة Independent-Samples T Test

لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق بين إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس، تمت مقارنة المتوسطات والانحرافات المعيارية بين الذكور والإناث كما في الجدول رقم (43).

جدول رقم (43): المتوسطات والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الجنس

متغير الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
ذكور	2.65	0.78	3.44	0.01
إناث	2.09	0.31		

وتشير نتائج الجدول (43) إلى أن هناك فروقاً بين متوسطات الذكور والإناث، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق دالة معنوياً تم حساب قيم الاختبار التائي لعينات مستقلة، وتشير النتائج إلى أن هناك فرقاً بين المتوسط الكلي للذكور والمتوسط الكلي للإناث، وعلى الرغم من أن كلا المتوسطين أقل من المتوسط الفرضي، إلا أن الفرق بين متوسط الذكور والإناث ذو دلالة معنوية ولصالح الذكور، وهذا يعني أن درجة رضا العملاء من الإناث أقل من درجة رضا العملاء من الذكور.

ثانياً: اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

تم إيجاد اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بالنسبة للمتغيرات التي تزيد مستوياتها على مستويين (المؤهل، والمهنة، والمحافظة)، ويظهر الجدول (44) نتائج ذلك الاختبار.

جدول رقم (44):المتوسطات والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المؤهل، والمهنة، والمحافظة

المتغير	فئاته	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين F	مستوى الدلالة
المؤهل	ثانوية عامة وأقل	2.73	0.19	1.27	0.29
	دبلوم	2.40	0.41		
	بكالوريوس	2.60	0.93		
	ماجستير	-	-		
	دكتوراه	2.40	0.00		
المهنة	طالب	2.41	0.63	12.94	0.01
	أعمال حرة	2.61	0.41		
	موظف "قطاع عام"	3.01	0.95		
	موظف "خاص"	2.00	0.00		
المحافظة	مركز الهيئة	2.59	0.74	0.03	1.00
	أمانة العاصمة	2.62	0.81		
	عدن	2.57	0.75		
	تعز	2.58	0.79		
	الحديدة	2.59	0.77		

يشير الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في درجة رضا العملاء عن أداء الهيئة العامة للبريد تعزى إلى متغير المؤهل، ومتغير المحافظة، بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية في درجة رضا العملاء عن أداء الهيئة العامة للبريد تعزى إلى متغير المهنة. ولمعرفة لصالح أي من الفئات تعد الفروق دالة معنوياً تم حساب اختبار Scheffe للمقارنات البعدية، ويظهر الجدول (45) نتائج ذلك الاختبار.

جدول رقم (45): اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة تبعا لمتغير المهنة

المهنة I	المهنة J	الاختلاف في المتوسط I-J	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
طالب	أعمال حرة	-0.20	0.15	0.61
	موظف "قطاع عام"	-0.60 (*)	0.11	0.02
	موظف "خاص"	0.41	0.21	0.27
أعمال حرة	موظف "قطاع عام"	-0.40	0.16	0.12
	موظف "خاص"	0.61	0.24	0.09
موظف "قطاع عام"	موظف "خاص"	1.01 (*)	0.21	0.01

- * The mean difference is significant at the .05 level.

ويشير الجدول إلى أن هناك فروقاً دالة معنوياً في درجة رضا العملاء عن أداء الهيئة تعزى إلى متغير المهنة بين فئة موظف قطاع عام من جهة، وكل من فئة طالب، وموظف قطاع خاص، ولصالح موظف قطاع عام. وهذا يعني أن فئة موظف قطاع عام أكثر رضا عن أداء الهيئة العامة للبريد من بقية الفئات بالنسبة لمتغير المهنة، إلا أنها بشكل عام لا ترى أن أداء الهيئة يتم بالشكل المطلوب وهذا ما يشير إليه المتوسط (3.01).

- **الفرضية الرابعة:**

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المقاييس المطبقة والمقاييس اللازمة لاقتراح إستراتيجية ملائمة لتقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد اليمني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة عن فقرات قائمة الاستقصاء، وذلك لتحديد المقاييس المتوافرة وغير المتوافرة في تقويم الأداء الشامل في الهيئة العامة للبريد، والتي على ضوئها سوف يتم اقتراح إستراتيجية لتقويم الأداء الشامل وفق BSC.

أولاً: الجانب المالي

يلاحظ من الجدول رقم (46) أن متوسط الإجابات الأعلى من المتوسط الفرضي 3.5 والتي تشير إلى توافر الفقرة بدرجة كبيرة تتراوح بين (3.57 – 3.72)، مما يدل على أن الهيئة تستخدم بعض المقاييس المالية التقليدية لتقويم الربحية والسيولة وكفاية الدعم التمويلي، مثل استخدام النمو السنوي للأرباح لتقويم ربحية الهيئة، ومؤشر التدفقات النقدية لتقويم السيولة المالية، بالإضافة إلى أن الهيئة تعتمد بشكل كبير على خبرة الإدارة وتقديرها الشخصي في تحديد أسعار الخدمات، حيث اتضح للباحث من خلال بعض المقابلات مع موظفي الهيئة أن آلية تحديد الأسعار تتم عن طريقة دراسة أسعار المنافسين، واختيار أقل سعر منافس لتحديد سعر الخدمة سواء البريدية أو المالية.

جدول رقم (46): متوسطات آراء أفراد العينة حول الجانب المالي وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة
استخدام معدل العائد على الاستثمار لتقويم نمو الإيرادات	3.00	1.00	-6.69	0.03
استخدام مقدار الحصة السوقية لتقويم التفوق في الأداء	2.47	0.99	-13.95	0.01
استخدام النمو السنوي للأرباح لتقويم ربحية الهيئة	3.57	1.06	0.85	0.40
استخدام مؤشر التدفقات النقدية لتقويم السيولة المالية للهيئة	3.63	1.11	1.61	0.11
تعتمد الإدارة النسب المالية لتقويم الأداء المالي للهيئة	3.40	1.18	-1.14	0.26
مقارنة الأموال المتوفرة سنوياً مع الموازنة التقديرية لتقويم كفاية الدعم التمويلي	3.60	1.05	1.27	0.21
اعتماد طريقة نقطة التعادل لتقويم تغطية الإيرادات للتكاليف	2.34	1.47	-10.35	0.01
تطبيق نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة على إجمالي الإيرادات السنوية لتقويم الخدمات الجديدة	2.72	1.26	-8.12	0.01
تحديد أسعار الخدمات يتم بناءً على خبرة الإدارة وحكمها الشخصي	3.72	1.26	2.35	0.02
تحديد أسعار الخدمات يتم بناءً على مجموع تكاليف بنود الخدمة ومن ثم إضافة هامش الربح المستهدف	2.93	1.23	-6.09	0.02
قياس المساهمة في إجمالي الناتج المحلي لتقويم دعم الهيئة للاقتصاد الوطني	2.47	1.29	-10.77	0.02
استخدام الأساليب الإحصائية لقياس تكاليف الجودة	2.30	1.32	-12.16	0.02

كما يلاحظ من خلال الجدول من خلال متوسط الإجابات التي تقل عن الوسط الفرضي ما يلي:

- إن الهيئة لا تعتمد على معدل العائد على الاستثمار لتقويم نمو الإيرادات وربحية الهيئة.
- إن الهيئة لا تعتمد على مؤشر الحصة السوقية لتقويم التفوق في الأداء.
- على الرغم من أن متوسط استخدام الإدارة للنسب المالية لتقويم الأداء المالي للهيئة يقارب المتوسط الفرضي 3.40، إلا أن القيمة العالية للانحراف المعياري يشير إلى تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.
- لا تعتمد الهيئة طريقة نقطة التعادل لتقويم تغطية الإيرادات للتكاليف.
- لا تستخدم الهيئة نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة إلى إجمالي الإيرادات السنوية لتقويم حجم إيرادات الخدمات الجديدة.
- لا تستخدم الهيئة أساليب التكاليف المعاصرة في تحديد أسعار الخدمات.

- لا تعتمد الهيئة على قياس نسبة إسهامها في إجمالي الناتج المحلي لتقويم مقدار دعم الهيئة للاقتصاد الوطني.
- عدم اعتماد الأساليب الإحصائية لقياس الجودة، ومتابعة الأداء بشكل مستمر.

ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق بين متوسط آراء العينة حول الجانب المالي والمتوسط الفرضي دالة معنوياً تم حساب قيم اختبار T، ويشير الجدول (46) إلى أن الفروق دالة معنوياً في معظم الفقرات المتعلقة بالجانب المالي.

ثانياً: الجانب الخاص بالعملاء:

يلاحظ من الجدول رقم (47) أن متوسط الإجابات التي تزيد على المتوسط الفرضي 3.5 والتي تشير إلى توافر الفقرة بدرجة كبيرة هي الفقرات التي متوسطها (3.53) و (3.60)، ويدل المتوسط الأول أن الهيئة تستخدم مؤشر عدد العملاء لتقويم مدى إقبال العملاء على الخدمات التي تقدمها الهيئة. أما المتوسط الثاني فيدل على أن الهيئة تعتمد على درجة استخدام التكنولوجيا لتقويم سرعة خدمة العملاء. بينما تشير قيمة T أن الفرق بين المتوسط والمتوسط الفرضي غير دال معنوياً.

جدول رقم (47): متوسطات آراء أفراد العينة حول الجانب الخاص بالعملاء وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة
الاعتماد على دراسات رضا العميل لتقويم درجة قبول العملاء لخدمات الهيئة	2.37	1.28	-11.87	0.02
استخدام مؤشر عدد العملاء لتقويم زيادة الإقبال على خدمات الهيئة	3.53	1.23	0.36	0.72
الاعتماد على درجة استخدام التكنولوجيا لتقويم سرعة خدمة العملاء	3.60	1.12	1.20	0.23
قياس رضا العملاء بمقارنة سعر الخدمة مقابل سعر السوق التنافسي	3.10	1.22	-4.38	0.03
استخدام عدد الطلبيات الجديدة من الخدمات الحالية لقياس درجة اكتساب العملاء	3.03	1.05	-5.96	0.03
استخدام نسبة إيرادات المناطق الجديدة من إجمالي الإيرادات لتقويم التوسع في الخدمات	2.60	1.52	-7.93	0.03
الاعتماد على عدد الخدمات الجديدة لتقويم التوسع في حجم الخدمات	3.30	1.22	-2.20	0.03
قياس نسبة المعاملات المحوسبة من إجمالي المعاملات لتقويم العمليات الآلية	2.50	1.12	-11.97	0.03

كما يلاحظ من الجدول من خلال متوسط الإجابات التي تقل عن الوسط الفرضي ما يلي:

- عدم اعتماد الدراسات التي تستهدف قياس رضا العملاء لتقويم درجة قبول العملاء لخدمات الهيئة، أو مقارنات أسعار خدمات الهيئة بأسعار المنافسين وذلك لتقويم رضا العملاء.
- عدم استخدام مؤشر عدد الطلبيات الجديدة من الخدمات الحالية لقياس درجة اكتساب العملاء. إضافة إلى عدم استخدام نسبة إيرادات المناطق الجديدة من إجمالي الإيرادات أو مؤشر عدد الخدمات الجديدة لتقويم حجم التوسع والتنوع في الخدمات.
- عدم اعتماد نسبة المعاملات المحوسبة من إجمالي المعاملات لتقويم العمليات الآلية.

ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق بين متوسط آراء العينة حول الجانب الخاص بالعملاء والمتوسط الفرضي دالة معنوياً، تم حساب قيم اختبار T، ويشير الجدول (47) إلى أن الفروق دالة معنوياً في معظم الفقرات المتعلقة بالجانب الخاص بالعملاء.

ثالثاً: جانب العمليات التشغيلية الداخلية:

إن متوسط الإجابات التي تزيد على المتوسط الفرضي 3.5 تشير إلى توافر الفقرة بدرجة كبيرة، أما المتوسطات التي تقل عن المتوسط الفرضي 3.5 تشير إلى عدم توافر الفقرة أو توافرها بنسبة قليلة جداً.

جدول رقم (48): متوسطات آراء أفراد العينة حول جانب العمليات التشغيلية الداخلية وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة
اعتماد نسبة عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة لتقويم كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية	2.83	1.01	-8.90	0.01
اعتماد الهيئة على تقارير دورية لتقويم أداء الموظفين	2.50	1.34	-10.02	0.01
قياس عدد الانحرافات الناجمة عن الإجراءات الداخلية لتقويم تطبيق العمليات التقنية	2.47	1.03	-13.50	0.01
استخدام خرائط سير العمل لضبط أنشطة تحسين الأداء	1.77	0.81	-28.86	0.02
قياس عدد قواعد البيانات المنشئة سنوياً لتقويم البنية التحية التكنولوجية	1.87	0.92	-23.72	.001
قياس عدد المقترحات المقدمة من العملاء لتقويم درجة جودة العمليات التقنية	1.87	1.09	-20.10	.001
يتم تقويم أداء الهيئة بمقارنة أدائها بأداء المنظمة الأفضل في نفس المجال	2.00	0.97	-20.77	.001
قياس عدد الأنظمة الموضوعة لتلبية طلبات وحاجات العميل لتقويم القدرة على تحقيق الريادة التكنولوجية	1.90	1.11	-19.35	.002
قياس عدد شكاوي العملاء لتقويم جودة العمليات	1.77	1.12	-20.78	0.02
قياس الفترة اللازمة لمنح الصلاحيات لتقويم درجة الاستجابة	1.87	0.96	-22.84	0.01

ويلاحظ من الجدول رقم (48) أن جميع الفقرات يقل متوسط إجاباتها عن الوسط الفرضي مما يدل على الآتي:

- لا يتم اعتماد نسبة عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة لتقويم كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية.
- لا تعتمد الهيئة على التقارير الدورية التي يتم إعدادها من قبل الأقسام لتقويم أداء الموظفين.
- لا يتم قياس عدد الانحرافات الناجمة عن الإجراءات الداخلية لتقويم تطبيق العمليات التقنية.
- لا تستخدم خرائط سير العمل لضبط أنشطة تحسين الأداء، مما يدل على عدم تطبيق الهيئة لأساليب 6σ.
- لا يعتمد مقياس عدد قواعد البيانات المنشأة سنوياً لتقويم البنية التحية التكنولوجية للهيئة.
- عدم اعتماد مقياس عدد المقترحات المقدمة من العملاء لتقويم جودة العمليات التقنية.

- لا يتم تقويم أداء الهيئة بمقارنة أدائها بأداء المنظمة الأفضل في نفس المجال، وذلك لمعرفة مستوى تطور أداء الهيئة مقارنة بمثيلاتها.
- عدم اعتماد مؤشر عدد الأنظمة الموضوعة لتلبية طلبات وحاجات العميل لتقويم القدرة على تحقيق الريادة التكنولوجية ومستوى تطورها.
- عدم اعتماد مقياس عدد شكاوي العملاء لتقويم جودة العمليات.
- لا تتوافر آلية لتقويم درجة الاستجابة نحو المشكلات بسبب عدم قياس الفترة اللازمة لمنح الصلاحيات وعدم توافر نظام واضح يبين سياسات منح الصلاحيات.

ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق بين متوسط آراء العينة حول جانب العمليات التشغيلية الداخلية والمتوسط الفرضي دالة معنوياً تم حساب قيم اختبار T، ويشير الجدول (48) إلى أن الفروق دالة معنوياً في معظم الفقرات المتعلقة بجانب العمليات التشغيلية الداخلية.

رابعاً: جانب التعلم والنمو:

جدول رقم (49): متوسطات آراء أفراد العينة حول جانب التعلم والنمو وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة
قياس عدد الخبراء المؤهلين في المجال الفني لتقويم التطور والتقدم في الهيئة	2.20	1.20	-14.56	0.02
اعتماد نسبة البرامج التدريبية الفعلية مقارنة بالمخطط لتقويم درجة تطوير قدرات الموظفين	2.27	1.21	-13.65	0.02
تطبيق نسبة معدل دوران الموظفين لتقويم الرضا الوظيفي	1.70	0.90	-26.76	0.02
قياس عدد المقترحات المقدمة من الموظفين سنوياً لتقويم الرضا الوظيفي	1.57	0.89	-29.31	0.01
قياس عدد المكافآت المقدمة سنوياً لتقويم درجة تحفيز الموظفين	1.50	0.89	-30.23	0.01
قياس عدد الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل لتقويم درجة بناء المعرفة للموظفين	1.50	0.72	-37.23	0.01
تقييم الخطة السنوية لتقويم القدرة على النمو	2.13	1.29	-14.24	0.02

يلاحظ من الجدول رقم (49) أن جانب التعلم والنمو لم يحظ بنصيب أفضل من جانب العمليات التشغيلية الداخلية وذلك لانخفاض متوسط الإجابات بشكل كبير عن الوسط الفرضي لجميع الفقرات، حيث يتضح من الجدول ما يلي:

- عدم قياس عدد الخبراء المؤهلين في المجال التقني لتقويم التطور والتقدم في الهيئة، إضافة إلى عدم اعتماد الخطط السنوية كمؤشرات على قدرة الهيئة على النمو.
- عدم اعتماد نسبة البرامج التدريبية الفعلية مقارنة بالمخطط، ولا عدد الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل لتقويم درجة بناء المعرفة وتطوير قدرات الموظفين.
- عدم اعتماد معدل دوران الموظفين ولا عدد المقترحات المقدمة من الموظفين سنوياً لتقويم الرضا الوظيفي. إضافة إلى عدم قياس عدد المكافآت السنوية لتقويم درجة التحفيز الوظيفي.

ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق بين متوسط آراء العينة حول جانب التعلم والنمو والمتوسط الفرضي دالة معنوياً تم حساب قيم اختبار T، ويشير الجدول (49) إلى أن الفروق دالة معنوياً في معظم الفقرات المتعلقة بجانب التعلم والنمو.

وعلى نحو عام يشير الجدول (50) إلى أن المتوسط الكلي لآراء أفراد العينة حول درجة توافر المقاييس اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتوسط كل جانب على حدَه أقل من المتوسط الفرضي، كما أن قيم اختبار T ومستوى الدلالة تشير إلى أن الفروق بين المتوسطات والمتوسط الفرضي ذات دلالة معنوية؛ بمعنى أن درجة توافر المقاييس اللازمة لتطبيق الإستراتيجية المقترحة غير كافية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة

معنوية بين المقاييس المطبقة في الهيئة العامة للبريد والمقاييس اللازمة لاقتراح إستراتيجية ملائمة لتقويم الأداء الشامل باستخدام BSC، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تلك الفروق.

جدول رقم (50):المتوسط الكلي لآراء أفراد العينة حول درجة توفر المقاييس اللازمة لتطبيق الإستراتيجية والمتوسط بالنسبة للجوانب الأربعة وقيم اختبار T ومستوى الدلالة

الجوانب	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
الجانب المالي	3.03	0.69	-9.12	0.02
الجانب الخاص بالعملاء	3.00	0.73	-9.11	0.02
جانب العمليات التشغيلية الداخلية	2.00	0.70	-28.71	0.03
جانب التعلم والنمو	1.97	0.76	-26.87	0.01
الكلي	2.55	0.65	-19.68	0.02

2.4. الإستراتيجية المقترحة لتقويم الأداء الشامل للهيئة باستخدام BSC.

في البداية يجب الإشارة إلى أن بناء إستراتيجية لتقويم الأداء الشامل باستخدام BSC يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي كما أشارت الدراسة سابقاً. وعليه فإن مراحل إعداد هذه الإستراتيجية سوف تتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى: تطوير رسالة واضحة للهيئة:

وتوضح هذه المرحلة الغرض الذي أنشئت من أجله الهيئة بالإضافة إلى القيم التي تتبناها، وكيف تنظر الهيئة إلى علاقتها مع عملائها وأصحاب المصالح. ويجب أن تكون هذه الرسالة موجهة وملزمة لجميع موظفي الهيئة للعمل سوية نحو تطبيق الخطط الإستراتيجية في سبيل تحقيق الأهداف العامة للهيئة.

ويجب أن تتضمن هذه المرحلة الإدارة العليا في الهيئة والمديرين التنفيذيين وممثلين عن أصحاب المصالح وعن العملاء، وتتطلب هذه المرحلة أيضاً عمليات تدريب تركز على كيفية تطوير الهيكل التنظيمي وصياغة الرسالة التنظيمية.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات الضرورية للعملاء وأصحاب المصالح:

نظرا لأن المهمة الأساسية لمنظمات القطاع العام هي خدمة المجتمع بالدرجة الأولى، فإن تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصالح هي المحرك لأداء الهيئة العامة للبريد، ولذا في هذه المرحة تقوم الإدارة العليا بتشكيل فريق عمل لاستطلاع الرأي عن احتياجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصالح عن الخدمات التي تقدمها الهيئة. وبعد ذلك تتم ترجمة هذه الاحتياجات إلى إستراتيجية لتطوير مقاييس لتقويم رضا العملاء وأصحاب المصالح. الأمر الذي ينعكس على تحديد احتياجات العمليات الرئيسة التي سوف تسهم في تحسين الأداء الذي يلبي متطلبات العميل ويرضي رغباته.

المرحلة الثالثة: إعداد الاستراتيجية الملائمة:

تعتبر هذه المرحلة بداية الربط بين قياس الأداء والإستراتيجية، وتتم مناقشة محتوى إستراتيجية الهيئة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح الهيئة في إستراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل جانب من الجوانب الأربعة للبطاقة. وتحدد الإستراتيجية الملائمة من خلال إجراء تحليل SWOT للبيئة المحيطة للهيئة والتي تبين الفرص والتهديدات المحيطة بها بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بها.

وبعد تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصالح ودراسة المحيط البيئي تكون الهيئة قادرة على تحديد المتطلبات الرئيسة من كل قسم أو وحدة أعمال والتي سوف يتم توضيحها في الإستراتيجية النهائية للهيئة. وفي هذه المرحلة تتم صياغة النموذج الابتدائي لبطاقة الأداء المتوازن. وتتطلب هذه المرحلة من الإدارة العليا تشكيل فريق لإجراء المسح الداخلي لمعرفة نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى المسح الخارجي وتحديد الفرص والتهديدات المتاحة.

المرحلة الرابعة: وضع المقاييس:

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة تحتاج الهيئة إلى تحديد الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية التي تدعم تلك الأهداف. ويشارك في هذه المرحلة كل من أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومرؤوسيهم المباشرين، إضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المنظمة ورؤيتها ومحتوى إستراتيجيتها والنظام المقترح لبطاقة الأداء المتوازن، ثم تشكل مجموعات عمل صغيرة لمناقشة الآتي:

- المقاييس المقترحة.
- طريقة ربط برامج العمل الجارية مع المقاييس.
- البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

وكخلاصة لهذه المرحلة فإنه يتوقع عند انتهائها صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مقترح بما في ذلك المعدلات المستخدمة للتحسين في الأداء. وفيما يلي عرض للأهداف والمقاييس المناسبة لكل جانب من وجهة نظر الباحث كما يلي:

الجانب الأول: الجانب الخاص بالعميل.

تتعدد الأهداف المبتغاة من الجانب الخاص بالعميل، ولعل أهم الأهداف التي يجب أن يتضمنها هذا الجانب ما يلي:

1. تقديم خدمات جديدة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام نسبة المبيعات من الخدمات الجديدة.
2. درجة قبول العملاء لخدمات الهيئة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام دراسات رضا العميل.
3. الإقبال على خدمات الهيئة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام مؤشر عدد العملاء.
4. اكتساب العملاء: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام عدد الطلبيات الجديدة من الخدمات الحالية.
5. رضا العميل: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام دراسات رضا العميل، وبمقارنة سعر الخدمة مقابل سعر السوق التنافسي.
6. الخدمات المنافسة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام حجم المبيعات، عدد العملاء، عدد الخدمات المعروضة في السنة، مدى سهولة ومناسبة الخدمة لحاجة العميل مقارنة مع المنافسين، درجة استخدام التكنولوجيا.
7. السعر: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف بمقارنة سعر الهيئة مقابل سعر السوق التنافسي، وحجم المبيعات، واستجابة العميل للدفع.

8. سرعة خدمة العملاء: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام درجة استخدام التكنولوجيا، وعدد الخدمات المسلمة في موعدها والأعمال المتأخرة، وعمر الخدمات المتأخرة التسليم.
9. التوسع في الخدمات: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام نسبة إيرادات المناطق الجديدة إلى إجمالي الإيرادات.
10. العمليات الآلية: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام نسبة المعاملات المحوسبة إلى إجمالي المعاملات.
11. رضا أصحاب المصالح: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام نسب التمويل السنوية، وعدد مبالغ التمويل.
12. دعم الهيئة للاقتصاد الوطني: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام نسبة الإسهام في إجمالي الناتج المحلي.

الجانب الثاني: الجانب المالي.

وأهم الأهداف التي يجب أن يتضمنها هذا الجانب ما يلي:

1. الربحية: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام النمو السنوي للأرباح، صافي الدخل من ربح أو خسارة، والعائد على رأس المال المستثمر.
2. التفوق في الأداء: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام مقدار الحصة السوقية.
3. الازدهار والسيولة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام مؤشر التدفقات النقدية، ونسبة الفائض (العجز) النقدي إلى صافي التدفقات التشغيلية.

4. تكلفة الخدمات: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام مدى بقائها ثابتة أو متناقصة لكل سنة.
5. تغطية الإيرادات للتكاليف: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام نقطة التعادل.
6. الخدمات الجديدة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة على إجمالي الإيرادات السنوية.
7. أسعار الخدمات: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام أساليب التكلفة المستهدفة والتكلفة على أساس النشاط ومقارنتها بأسعار المنافسين.
8. تكاليف الجودة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام الأساليب الإحصائية.

الجانب الثالث: جانب العمليات التشغيلية الداخلية.

وأهم الأهداف التي يجب أن يتضمنها هذا الجانب ما يلي:

1. كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام نسبة عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة، وزمن الدورة، وفترة التهيئة، ومعدل الزيادة في استخدام التكنولوجيا.
2. تقديم خدمات جديدة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة.

3. إدخال خدمات جديدة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام سرعة إدخال خدمات جديدة لكل ربع.
4. نجاح الخدمات الجديدة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام مبيعات الخدمات الجديدة الربع سنوية، وعدد أوامر الطلب.
5. اختراق المبيعات: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام المبيعات الفعلية مقارنة مع بالمخططة، والزيادة في عدد العملاء لكل ربع .
6. أداء الموظفين: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام التقارير الدورية لتقويم الأداء الوظيفي.
7. تطبيق العمليات التقنية: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام عدد الانحرافات الناجمة عن الإجراءات الداخلية.
8. تحسين الأداء: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام خرائط سير العمل لضبط أنشطة التحسين، وبمقارنة أداء الهيئة بأداء المنظمة الأفضل في نفس المجال.
9. جودة العمليات: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام عدد شكاوي العملاء، وعدد العيوب.
10. درجة الاستجابة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام الفترة اللازمة لمنح الصلاحيات.

الجانب الرابع: جانب التعلم والنمو.

وأهم الأهداف التي يجب أن يتضمنها هذا الجانب ما يلي:

1. التطور والتقدم التقني: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام عدد الخبراء المؤهلين في المجال التقني.
2. الريادة التكنولوجية والسوقية: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام عدد الأنظمة الموضوعة لتلبية طلبات وحاجات العميل، وعدد الخدمات الجديدة ذات التكنولوجيا المسجلة، ومعدل الزيادة السنوية لعدد الخدمات الجديدة، والحصة السوقية.
3. ريادة التكلفة: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام معدل التناقص في تكلفة الجودة.
4. بناء المعرفة وقدرات الموظفين: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام نسبة البرامج التدريبية الفعلية مقارنة بالمخطط، وعدد الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل.
5. البحث والتطوير: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام عدد الخدمات الجديدة، عدد براءات الاختراع.
6. القدرة على النمو: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام تقييم الخطة السنوية، والتقارير الربع سنوية.
7. البنية التحتية: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام عدد قواعد البيانات المنشأة سنوياً، ونسبة الزيادة في الإنفاق الرأسمالي.
8. تطور العمليات التقنية: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام عدد المقترحات المقدمة من العملاء

9. الرضا الوظيفي: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام نسبة معدل دوران الموظفين، عدد المقترحات المقدمة من الموظفين سنويا.

10. تحفيز الموظفين: ويمكن قياس مدى تحقيق المستهدف من هذا الهدف باستخدام عدد المكافآت المقدمة سنوياً.

المرحلة الخامسة: التقويم:

في هذه المرحلة لابد من دراسة المستهدفات "Targets" بالنسبة لكل مقياس مستخدم، وتحتاج الهيئة إلى كل الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الإجراء التصحيحي في حينه, ويجب أن تكون الأهداف الرئيسة متسقة مع الرؤيا والإستراتيجية الشاملة للهيئة والتي لا تتعارض مع بعضها بعضا. بالإضافة إلى تشخيص برامج العمل التي تمكن الهيئة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة، بحيث يتم نهاية هذه المرحلة تقويم الجوانب المختلفة المتضمنة في الجوانب الرئيسة للبطاقة.

المرحلة السادسة: وضع خطط العمل:

لإكمال بطاقة القياس ينبغي على إدارة الهيئة إعداد خطط عمل "Action Plans" التي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعة، كما سوف تتضمن الأفراد المسؤولين والمدة الزمنية, ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات ضرورة الرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة. وعملية التنفيذ تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ، وكذلك تعميم

النظام على مختلف مستويات المنظمة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوعية من اللامركزية

المرحلة السابعة: المتابعة والتحديث:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة القياس, لابد من متابعتها "Follow up" بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة القياس لمختلف العمليات اليومية في المنظمة, لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري, لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرقاً مقترحة لضمان حفظ التوازن. ومتابعة عمل النظام الذي يتم عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مديري الوحدات الفرعية في الهيئة وأقسامها وشعبها المختلفة، أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

المرحلة الثامنة: تكامل BSC مع 6σ:

حيث إنه قد ينتج بعض من الفجوات التشغيلية في الأداء التي لا يمكن معالجتها باستخدام BSC، فإن إدخال أسلوب 6σ الذي يهدف إلى غلق فجوات الأداء عند المستوى التشغيلي سوف يعزز من آلية عمل BSC.

وعليه يقترح الباحث إضافة هذه المرحلة من الإستراتيجية المقترحة لتقويم الأداء الشامل للهيئة والتي سوف تقوم الإدارة من خلالها اختيار مشروع 6σ القابل للتنفيذ حسب الإمكانات

المتاحة والذي يحقق تنفيذه جدوى اقتصادية للهيئة. ومن ثم تشكيل الفريق الذي يقع على عاتقه تعريف المشكلة وصياغتها ووضع الخطة المبدئية التي تحدد فيها كل مرحلة من مراحل DMAIC، والنتائج المرجوة من إنجاز المشروع. وتدريب الفريق على عملية DMAIC وأدواتها. ويتكون هذا الفريق من:

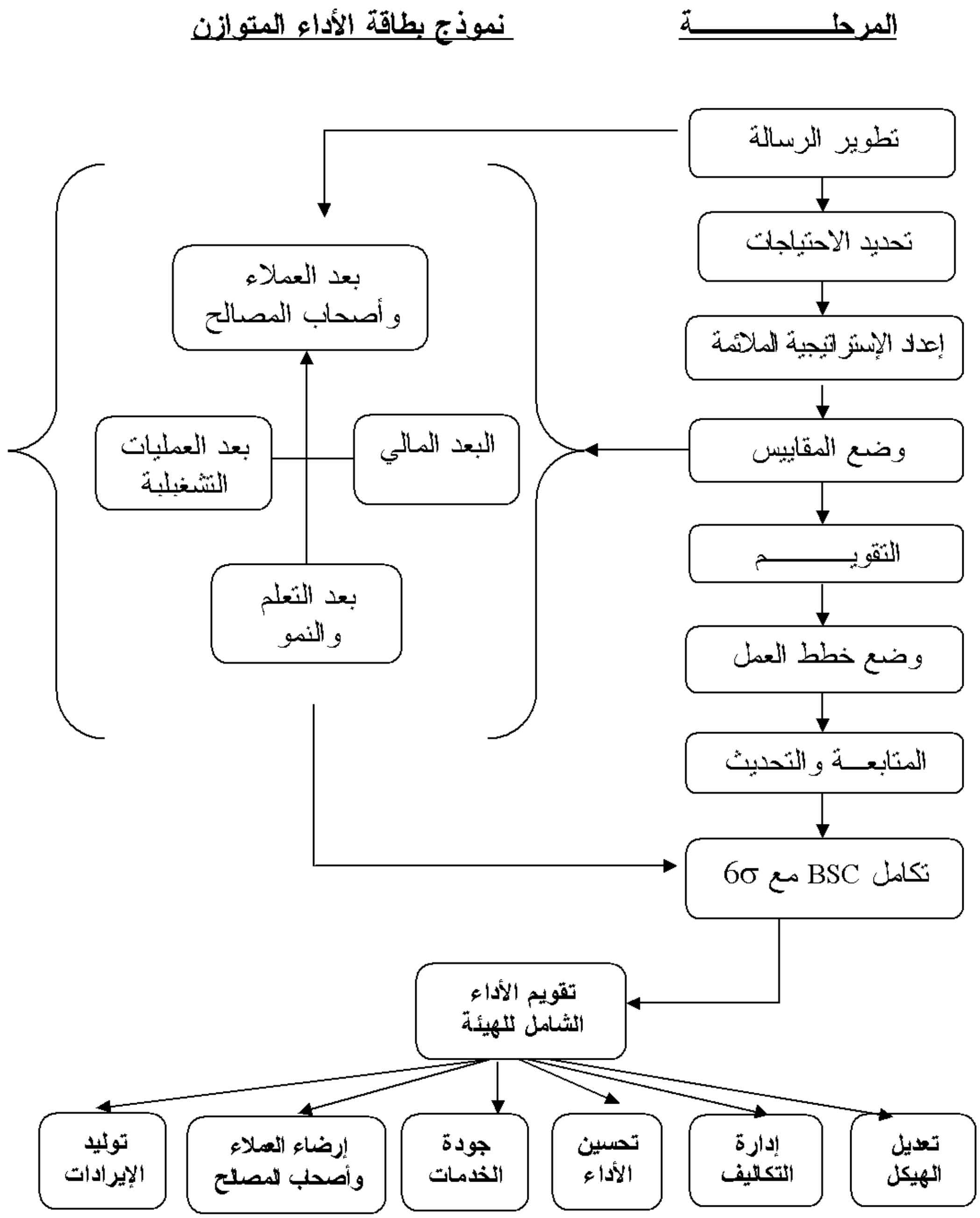
- مدير تنفيذي أو عامل يشرف على فريق 6σ، ومن مهامه التأكد من تناسق أهداف المشروع مع الأهداف العليا للهيئة. ويسمى بالبطل أو الراعي.
- خبير في الأدوات التحليلية لـــ 6σ، ومن مهامه الحفاظ على قوة دفع عملية التغيير وتقليل التكاليف وكيفية التعامل مع العملاء، ويسمى الحزام الأسود الرئيسMaster Black Belt.
- خبير في أدوات تقييم المشكلات وتصميم العمليات والخدمات. من مهامه البحث في فرص التغيير الحرجة وقيادة فريقه وتوجيههم وتدريبهم لتحقيق النتائج. ويسمى الحزام الأسود Black Belt.

واقترح الباحث بعض إجراءات 6σ البسيطة الممكن تطبيقها في الهيئة وذلك بشكل مختصر نظراً لعدم كفاية المجال في هذه الدراسة، بالإضافة إلى محدودية المعرفة ببطاقة الأداء المتوازن و6σ في بيئة الأعمال اليمنية. ومن هذه الإجراءات المقترحة ما يلي:

- تعيين موظف مسؤول عن عملية تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات، يعمل على تحديد العيوب والأخطاء من وجهة نظر العميل والتعبير عنها بأسلوب كمي دقيق.

- تعيين موظف مشرف على طرائق التعامل مع العملاء، ويعمل على تقويم مدى رضا العملاء.
- تعيين موظف خبير في تقييم المشكلات وتصميم عمليات الهيئة، يعمل على تقويم كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية.
- تعيين موظف مسؤول عن أداء لجان العمل في الهيئة، التي من مهامها إعداد خطة تحدد نوعية البيانات وتقنية جمعها، وقياس مستويات الجودة التي يتم تحقيقها، والعمل باستمرار على تخفيض التكلفة.

ويمكن توضيح مراحل إعداد الإستراتيجية المقترحة لتقويم أداء الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمني والتي تم تطويرها من وجهة نظر الباحث في الشكل رقم (12):



شكل رقم (12): الإستراتيجية المقترحة لتقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد اليمني

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

جاءت هذه الدراسة بغرض التعرف على الأساليب التي تستخدمها الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية لتقويم أدائها، وتشخيص الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة عند تقويم الأداء، بالإضافة إلى اقتراح إستراتيجية لتقويم أداء الهيئة تتفق وأسلوب تقويم الأداء المستند إلى استخدام BSC.

• نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- ركز الباحث في بناء الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الهيئة حيث إنهم يمثلـــون الفئة التي سوف تقع على عاتقها مسؤولية تطبيقها.
- أثبتت الدراسة الميدانية أن الهيئة ماتزال تتبنى الأساليب المحاسبية التقليدية في تقويم أدائها والرقابة على عملياتها من خلال إعداد الموازنات التخطيطية الشاملة والقوائم المالية. فضلاً عن استخدامها مؤشرات النمو السنوي للأرباح والتدفقات النقدية والأموال المتوافرة سنوياً لتقويم الربحية والسيولة وكفاية الدعم التمويلي.
- أوضحت نتائج الدراسة أن المتوسط العام للجانب المالي بلغ (2.96) أي ما نسبته 59% وهو أقل من المتوسط الفرضي (3.5) ما يعادل 70%، وقد أشارت النتـــائج أن الهيئـــة

تستخدم مقياس الخبرة والتقدير الشخصي في تحديد الأسعار بنسبة 74%، ومقارنة الأموال المتوافرة سنوياً مع الموازنة التقديرية ومؤشر التدفقات النقدية بنسبة 72%، والنمو السنوي للأرباح بنسبة 71%، والنسب المالية بنسبة 68% وهذه النسبة أقل من نسبة الوسط الفرضي، إلا أن القيمة العالية للانحراف المعياري 1.18 تشير إلى تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة. أما باقي فقرات هذا الجانب فقد حصلت على نسبة أقل بكثير عن نسبة الوسط الفرضي 70%.

- أوضحت نتائج الدراسة أن المتوسط العام للجانب الخاص بالعملاء بلغ (3.05) أي ما نسبته 61% وهو أقل من المتوسط الفرضي (3.5) وهو ما يعادل 70%، مما يشير إلى مدى تطبيق الهيئة للمقاييس غير المالية الهادفة إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز العلاقات معهم، حيث أظهرت النتائج أن الهيئة تطبق مقياس درجة استخدام التكنولوجيا بنسبة 72%، ومؤشر عدد العملاء بنسبة 70%، وهي نسبة مقبولة لأنها تساوي أو تزيد على نسبة الوسط الفرضي.

كما أظهرت النتائج أن الهيئة تطبق مقياس عدد الخدمات الجديدة بنسبة 66%، و سعر الخدمة مقابل سعر السوق التنافسي بنسبة 62%، عدد الطلبيات الجديدة من الخدمات الحالية بنسبة 60%، نسبة إيرادات المناطق الجديدة من إجمالي الإيرادات بنسبة 52%، ونسبة المعاملات المحوسبة من إجمالي المعاملات بنسبة 50%، وأخيراً دراسات رضا العميل بنسبة 48% وهي نسب غير مقبولة لأنها تقل عن نسبة الوسط الفرضي.

- بشأن مدى تطبيق الهيئة لمقاييس جانب العمليات التشغيلية الداخلية فقد بلغ المتوسط العام لهذا الجانب (2.32) أي ما نسبته 64% وهو أقل من المتوسط الفرضي (3.5) وهو ما

يعادل 70%، وتشير نتائج الدراسة الميدانية أن الهيئة تستخدم مقياس نسبة عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة بمعدل 57%، والتقارير الدورية بنسبة 50%، وعدد الانحرافات الناجمة عن الإجراءات الداخلية بنسبة 49%، والفترة اللازمة لمنح الصلاحيات بنسبة 37%، وخرائط سير العمل وعدد شكاوي العملاء بنسبة 35% وهي نسبة غير مقبولة لأنها تقل عن نسبة الوسط الفرضي.

- أوضحت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لجانب التعلم والنمو بلغ 2.13 أي ما نسبته 43% وهو أقل من المتوسط الفرضي 3.5 وهو ما يعادل 70%، مما يشير إلى أن هذا الجانب حصل على أقل وسط لإجابات قائمة الاستقصاء الموزعة على العاملين. وتشير النتائج أن الهيئة تستخدم مقياس نسبة البرامج التدريبية الفعلية مقارنة بالمخطط بنسبة 45%، وعدد الخبراء المؤهلين في المجال التقني بنسبة 44%، وتقييم الخطة السنوية بنسبة 43%، وعدد الأنظمة الموضوعة بنسبة 38%، وعدد قواعد البيانات التي تم إنشاؤها سنوياً وعدد المقترحات المقدمة من العملاء بنسبة 37%، وأخيراً عدد الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل بنسبة 30%.

كما أوضحت النتائج الخاصة بقياس الرضا والولاء الوظيفي، أن جميع المقاييس حصلت على نسبة أقل بكثير عن نسبة الوسط الفرضي 70%، مما يشير إلى قصور استخدام مقاييس تقويم جانب التعلم والنمو في الهيئة العامة للبريد.

- أما بخصوص مدى تطبيق الهيئة للأساليب العلمية المحاسبية المعاصرة في تقويم الأداء، أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن الهيئة تعمل على تقويم الأداء لتحسين جودة الخدمات بنسبة 55%، وعلى تقويم مدى رضا العملاء بنسبة 51%، وعلى تقويم الأداء لتصحيح

الانحرافات بنسبة 49%، وعلى تقويم كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية بنسبة 47%، وعلى تقويم مستوى التعلم والنمو بنسبة 41%، وتقويم أداء الهيئة بمقارنته بأداء المنظمة الأفضل بنسبة 40% وهي نسب غير مقبولة لأنها تقل عن نسبة الوسط الفرضي 70%.

- وبشأن مدى توافر الأساليب العلمية المحاسبية المعاصرة الداعمة لعملية تحسين الأداء، أوضحت نتائج الدراسة بأن درجة توافر آلية للتعرف على المشكلة وتأثيرها على رضا العميل ورضا الموظف بلغت 45% و 34% على التوالي، ودرجة استخدام الأساليب الإحصائية بلغت 46%، ودرجة توافر آلية لتحديد العيوب والأخطاء من وجهة نظر العميل بلغت 45%، ودرجة توافر موظف مسؤول عن أداء لجان بلغت 39%، ودرجة توفر موظف مسؤول عن عملية تخفيض التكاليف 34%، ودرجة توافر موظف مشرف على طرائق التعامل مع العملاء 37%، وهي نسب غير مقبولة لأنها تقل عن نسبة الوسط الفرضي 70%.

- لقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك العديد من الصعوبات أو المعوقات التي تواجه عملية تقويم الأداء الشامل في الهيئة العامة للبريد في الجمهورية اليمنية أهمها:
  - عدم توافر الدعم التمويلي الكافي للهيئة يعيق عملية تبني أنظمة جديدة.
  - جمود وتعقيد سياسات وتعليمات الهيئة المالية تجعل من الصعب الإنفاق على دراسات وبحوث التطوير.
  - عدم اهتمام العملاء بتقديم المقترحات، إضافة إلى درجة عدم الثقة المنخفضة من قبل العميل والصعوبة في التواصل مع العملاء، كل ذلك له تأثير على عملية تقويم الأداء.
  - عدم اهتمام الجهات الرقابية أو المسؤولة عن أداء الهيئة بتقويم رضا العميل وكفاءة العمليات التشغيلية الداخلية ومستوى التعلم والنمو للهيئة، يعد عائقاً أمام تطبيق BSC.

- إن مقاومة التغير في الهيئة وعدم الاعتقاد بأن الأساليب العلمية المحاسبية المعاصرة ستحقق العدالة للجميع، تجعل من الصعب تبني أساليب معاصرة في تقويم الأداء الشامل.
- عدم الاعتماد على موظفين ذوي خبرة وكفاءات عالية قادرة على تجميع وتحليل البيانات يعد عائقاً أمام تطبيق BSC.
- تسهم البيئة الثقافية المحيطة في تعقيد عملية تطوير أساليب تقويم الأداء الشامل.

- وبخصوص رضا العملاء عن خدمات الهيئة، أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن المتوسط الكلي لمجال رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الهيئة العامة للبريد قد بلغ (3.18) أي ما نسبته 63% وهو أقل من المتوسط الفرضي (3.5) أي مايعادل 70%. وقد كانت أفضل نسبة حصلت عليها فقرات هذا المجال هي 70% لكلٍ من فقرة (الرضا عن أسعار الخدمات) وفقرة (مستوى الاطمئنان) وهي نسبة مساوية لنسبة المتوسط الفرضي.
- وتشير نتائج الدراسة الميدانية أيضاً أن المتوسط الكلي لمجال رضا العملاء عن العمليات التشغيلية الداخلية للهيئة العامة للبريد قد بلغ (2.91) أي ما نسبته 58% وهو أقل من المتوسط الفرضي. وقد كانت أفضل نسبة حصلت عليها فقرات هذا المجال هي79% و 70% لكلٍ من فقرة (سهولة الوصول إلى المكاتب البريدية) وفقرة (تقدم جميع المكاتب البريدية كافة الخدمات البريدية والمالية المعلن عنها) على التوالي.
- كما تشير نتائج الدراسة الميدانية أن المتوسط الكلي لمجال رضا العملاء عن التعلم والنمو للهيئة العامة للبريد قد بلغ (2.59) أي ما نسبته 52% وهو أقل من المتوسط الفرضي، وقد كانت أفضل نسبة حصلت عليها فقرات هذا المجال هي 61% حول فقرة (وضوح أهداف الهيئة لجميع العملاء) وهي أقل أيضاً من نسبة الوسط الفرضي 70%.

- **توصيات الدراسة:**

أولاً: يوصي الباحث إدارة الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمني بالاهتمام بتبني الاستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة، والتي ترتكز على استخدام BSC باعتبارها تشكل أساساً لبدء الهيئة بتقويم أدائها الشامل. وذلك وفقاً للمراحل التالية:

المرحلة الأولى: تطوير رسالة واضحة للهيئة.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات الضرورية للعملاء وأصحاب المصالح.

المرحلة الثالثة: إعداد الإستراتيجية الملائمة.

المرحلة الرابعة: وضع المقاييس.

المرحلة الخامسة: التقويم.

المرحلة السادسة: وضع خطط العمل.

المرحلة السابعة: المتابعة والإدارة.

المرحلة الثامنة: تعزيز بطاقة الأداء المتوازن للهيئة.

ثانياً: يوصي الباحث إدارة الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمني بإعادة النظر بمقاييس الأداء الحالية واعتماد مقاييس جديدة مالية وغير مالية.

ثالثاً: يوصي الباحث إدارة الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمني الاهتمام أكثر بالجانب الخاص بالعميل وأصحاب المصالح وإعداد نموذج BSC بحسب أولويات رؤية وإستراتيجية الهيئة بحيث تناسب بيئتها وهيكلها التنظيمي، وذلك بحسب التالي:

الجانب الأول: الجانب الخاص بالعميل وأصحاب المصالح.

الجانب الثاني: الجانب المالي بالتوازي مع جانب العمليات التشغيلية الداخلية.

الجانب الثالث: جانب العمليات التشغيلية الداخلية.

الجانب الرابع: جانب التعلم والنمو.

رابعاً: يوصي الباحث إدارة الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمني ضرورة الإسراع بتطبيق الأساليب المحاسبية العلمية في قياس التكاليف والجودة والربح، والتي تعزز من فاعلية BSC في تقويم الأداء الشامل، ومن هذه الأساليب؛ تقنية ضبط الوقت، الإدارة على أساس النشاط، التكلفة على أساس النشاط، التكلفة المستهدفة، المقارنات المرجعية، TQM.

والاهتمام أكثر بالكادر الوظيفي ورفع مستوى المعرفة لديهم من خلال إعادة تأهيله وتدريبه على تطبيق هذه الأساليب العلمية المعاصرة، وإعادة النظر بسياسات وتعليمات الهيئة التي تسهم في زيادة الولاء والرضا الوظيفي.

خامساً: يؤكد الباحث على زيادة اهتمام الجهات الإشرافية على الهيئة العامة للبريد مثل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالدعم التمويلي للهيئة والحرص على مراجعة ورقابة أداء الهيئة وإلزامها بإعداد تقارير للأداء من خلال الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

سادساً: يوصي الباحث وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بدراسة إمكانية تطبيق الإستراتيجية المقترحة في القطاعات التابعة لها مع الأخذ بعين الاعتبار الفرق في نشاطات هذه القطاعات.

سابعاً: يوصي الباحث الجامعات اليمنية بضرورة تطوير المناهج الدراسية لمساقات محاسبة التكاليف، والمحاسبة الإدارية، وغيرها من المناهج ذات العلاقة لتكوين جيل محاسبي قادر على المشاركة في مواجهة التحديات التنافسية المحلية والعالمية.

ثامناً: يوصي الباحث إدارة الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي والجهات الإشرافية عليها في الجمهورية اليمنية على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطوير أنظمة الهيئة، ومحاولة تذليل هذه الصعوبات حتى تتمكن الهيئة من النمو وتخطي حاجز المنافسة المحلية وبلوغ العالمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. الكتب:

- باسيلي، مكرم عبدالمسيح، (2007.أ)،" المحاسبة الإدارية الأصالة والمعاصرة"، المكتبة العصرية، المنصورة.
- باسيلي، مكرم عبدالمسيح، (2007.ج)، "موسوعة محاسبة التكاليف"، (خمسة أجــزاء). المكتبة العصرية. المنصورة.
- جودة، محفوظ. (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، عمان، دار وائل للنشر.
- روسكو، جون، (1998)، طرق البحث في الإدارة، ترجمة اسماعيل بسيوني وعبــدالله العزاز، مركز النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض
- عبدالمحسن، توفيق محمد (2006). "اتجاهات حديثة في.. التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن". دار الفكر العربي
- عودة، احمد والخليلي، خليل، (1992). المرجع الإحصائي للباحثين في التربية والعلوم الإنسانية. عمان، دار الفرقان.
- هاري، م. وشرويدر، ر. (2005). ستة سيجما، منتهى الدقة. ترجمة اصـــلاح، عـــلاء احمد، الجيزة، (الكتاب الأصلي منشور عام 2000).

2. الدوريات:

- بن محمد، عبدالرحمن. (2000). اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الايزو، مجلة الإدارة العامة، العدد (1)، ص120
- زيود، لطيف؛ والأمين، ماهر؛ والمهندس، منيرة، (2005). " تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي: دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، ص ص 149-180.
- السيد، سيد عبدالقادر، (1998). سلسلة إدارة القدرة التنافسية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، ص 55.
- عبداللطيف، عبداللطيف؛ وتركمان، حنان (2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1)، سورية. ص ص 141-156
- الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي، (2007). الحساب الختامي لعام 2007، اليمن.
- وزارة الشؤون القانونية (2001)، قرار جمهوري رقم(1) لسنة 2001م بشأن تنظيم الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي، الجريدة الرسمية، العدد (24ج1)، اليمن.

3. الأبحاث والدراسات الجامعية.

- آل عبدالسلام، خالد بن سالم (2004). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

- البلبيسي، بدريه المعتز عبدالكريم، (2000). إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- حوامده، محمد فوزي (2006). "مدى استخدام ومنفعة بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- عريضة، عصام عبدالغني (2005). "تقييم جودة الخدمة البريدية المقدمة للمستفيدين من قطاع البريد الأردني بعد الخصخصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- العناتي، رضوان محمد (2004)، "بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الفلاحات، محمود فلاح (2005)، " إستراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن
- الفيشاني، عبد الملك هلال (2000)، "تقييم أداء وحدات العلاقات العامة في الوزارات الحكومية في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
- مسودة، سناء نظمي (2004). "تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

- يحضية، سملالي ومحمد، قويدري. (2006). نظام المعلومات التسويقي وفاعليـــة إدارة الجودة الشاملة، "بحث مقدم في المؤتمر العلمي الثاني؛ الجودة الشاملة في ظل اقتصـــاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، عمان (26–27) ابريل 2006.

4. المواقع الالكترونية:

- موقع الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمني:
- http://www.post.ye
- http://www.post.ye/hu_offic_post.html

المراجع باللغة الانجليزية:

1- Books:

- Atkinson, A.A. Kaplan, R.S & Young S.M (2004). Management Accounting, 4th Edition, Prentice Hall, International. Inc.
- Brue, G. (2002). Six Sigma for Managers, McGraw-Hill Companies, Inc
- Garrison, R.H. And Noreen, E.W. (2000). Managerial Accounting. Ninth Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. USA.
- Gupta, P and Wiggenhorn, W. (2004). Six Sigma Business Scorecard : Creating a Comprehensive Corporate Performance Measurement System, McGraw-Hill Professional, New York.
- Hilton, R.W. (2002). Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment, 5th Edition ,McGraw-Hill, pp.834.

- Kaplan, R and Norton, D. (2004). Strategy Maps; Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes, Harvard Business Publishing Corporation, New York.
- Kaplan, R. and Atkinson, A. (1998). "Advanced Management Accounting" Prentice Hall Inc, Third Edition, p 368.
- Maher, M.W. Stickney, C.P. And Weil, R.L. (2001). Managerial Accounting: An Introduction To Concepts, Methods, And Uses. 7th Edition. Harcourt, Inc.
- Park, S.H. (2003). Six Sigma for Quality and Productivity Promotion, Asian Productivity Organization. Tokyo, Japan.
- Sekaran, O. (1984). “Research Method for Managers: A Skill Building Approach” , John Wiley and Sons Inc., New York,.

2- thesis

- Zawati, O.A. (2005). Balanced Scorecard in the Jordanian Public Sector: Jordan Institution for Standards and Metrology as a case study, <u>not published master thesis</u>, Jordanian university, Amman.

3- Periodicals

- Albright, T. And Lam, M. (2006). Managerial Accounting and Continuous Improvement Initiatives: A Retrospective and Framework. Journal Of Managerial Issues. Vol. XVIII Number 2. 157-174.
- Anand, M. Sahay, B and Saha, S (2005), "Balanced scorecard in Indian Companies". Vikapa, Vol. 30. No. 2. pp. 11-26
- Clinton, D. Webber, S. & Hassell, J. (2002)."Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process”, Management Accounting Quarterly, Spring, Vol.3, No., pp1-11.

- Kaplan R.S. and. Norton, D. (1992) "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Jan.-Feb. pp.71-79.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2000). Strategy-Focused Organization: How the balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 1st edition, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001a), Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, March.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001b), Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part II, Accounting Horizons, March.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, January – February, pp. 75-85
- Knowles, G. Whicker, L. Femat, J.H. And Canales, F.D. (2005). A conceptual model for the application of Six Sigma methodologies to supply chain improvement. International Journal of Logistics: Research and Applications. Vol. 8, No. 1, 51-65
- Lawrie, G. Cobbold, I. and Marshall, J. (2004). Corporate performance management system in a devolved UK governmental organization - A case study. International Journal of Productivity and Performance Management. pp. 353-370
- Matsumura, E. and Shin, J. (2004). "An Empirical Analysis of a Relative Performance-Based Incentive Plan: Evidence from a Postal Service"

- McAdam, R. & Kelly, M. (2002). "A Business Excellence Approach to Generic Benchmarking in SMEs", Benchmarking: An International Journal, Volume 9, Number 1, pp7-27.
- Olve, N. Sjostrand, A. (2002). The Balanced Scorecard, Capstone Publishing, Oxford, UK
- Tomkins, R. (1997). GE beats expected 13% rise, Financial Times, (10 October), p.22.
- Wisan, G. (2002). Assessment And Assisting The College President Steer The SHIP: An Analytic Comparison Of Dashboard Indicators, The Balanced Scorecard, Performance Measures, And Six Sigma In The College And University Sitting. Eric. Identifier: ED 475 764. North East Association For Institutional Research.
- Wisniewski, M. and Olafsson, S. (2004). Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience. International Journal of Productivity and Performance Management, pp. 602-610

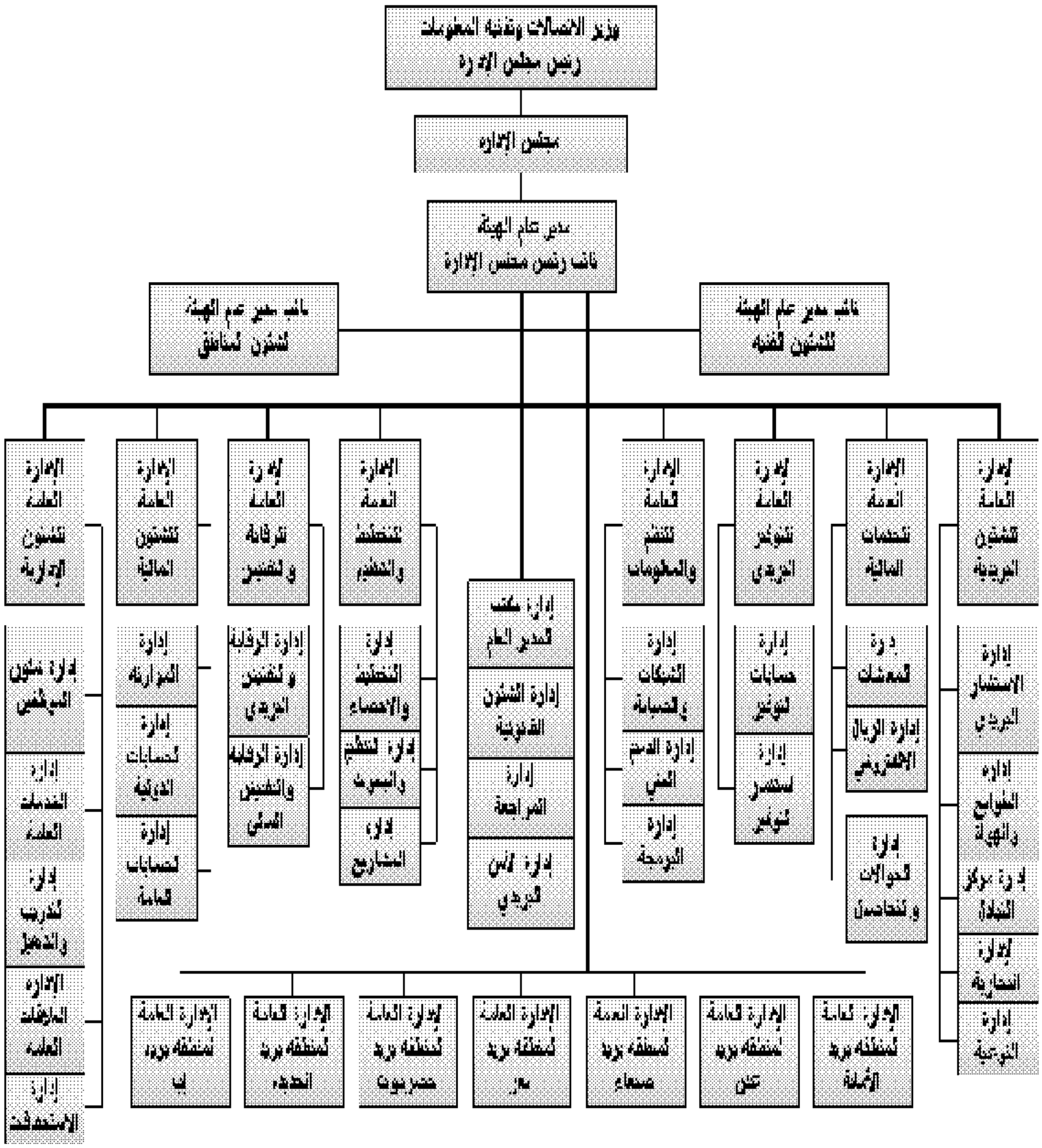
4- Websites

- Adeyemi, Y. (2005). An Analysis of Six Sigma At Small Vs. Large Manufacturing Companies, On-line, available at: http://etd.library.pitt.edu/ETD/available/etd-03292005-140003/unrestricted/adeyemi_yewande_a_etd20052.pdf
- Andersen, H. Savič, N. Lawrie, G. (2004). Enabling Quality Management: How Strategic Context is Needed to Drive Effective Application, Working Paper, 2GC Ltd. available at: http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-W0410.pdf
- Federal Quality Institute, Federal Total Quality Management Hand Book, Unifed State of Personnel Management, Washington, p.7.

- Guajardo, R. Navnith, D. Torres, V. Zhang, K and Kane, N. (2001). Six Sigma: A Strategy For Performance Excellence, (on-line) Available: http://www.stanford.edu/class/msande269/notes/3-16-01_Six_Sigma.ppt
- Hernández, C. Rickert, U. and Schiefer, G. (2003). Quality And Safety Conditions For Customer Satisfaction On The Whole Meat Chain: The Organization Of Quality Communication Systems, (on-line) Available: **http://www.date.hu/efita2003/centre/pdf/1101.pdf**
- Horn, A. (2006). Linking Balanced Scorecard and Six Sigma to Drive Breakthrough Business Performance, Sun Microsystems, (on-line) Available: **http://www.onesixsigma.com/linking-balancedscorecard**
- Killackey, H. (2007). Integrating Balanced Scorecard and Six Sigma, iSixSigma LLC, (on-line) Available: **http://www.isixsigma.com/library/content/c060918a.asp**
- Kwaka, Y. and Anbari, F. (2006). Benefits, obstacles, and future of six sigma approach, Technovation, Vol 26, Elsevier Ltd. pp.708–715, On-line, available at: http://home.gwu.edu/~kwak/Six_Sigma_Kwak_Anbari.pdf
- Mathys, N. and Thompson, K. (2006). Using the Balanced Scorecard: Lessons Learned from the U.S. Postal Service and the Defense Finance and Accounting Service, Managing for Performance and Results Series, IBM Center for The Business of Government, (on-line) Available: **http://www.businessofgovernment.org/pdfs/MathysReport.pdf**
- Will, b.(2001). Can Quality Management Systems Improve Your Software Development and Business Performance?. White paper, Paroxys, LLC available at: http://www.paroxys.com/QMSs/CanQMSsImproveDevandBiz.pdf

قائمة الملاحق

ملحق (1) الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للبريد اليمني



(المصدر : http://www.post.ye/hu_offic_post.html)

ملحق 2

الجمهورية اليمنية

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات

الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي

الإدارة العامة للشئون الإدارية

الخطة التسويقية والترويجية
للهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي
لعام 2008م

إعداد /

إدارة العلاقات العامة

المقـدمـــة :

يعتبر البريد اليمني من الهيئات التي تمتلك عناصر القوة داخل السوق اليمني والتي تمكنه من تحقيق الرياده في السوق فالخدمات التي يقدمها البريد اليمني تعتبر خدمات أساسية في المجتمع إلاّ أنه يواجه مخاطر و تهديدات في السوق اليمني من قبل المنافسين الذين يسعون إلى تقاسم الحصة السوقية واستحواذ اكبر حصة ممكنة من العملاء .

لـذا :

فإن التسويق للخدمات المالية والبريدية تعتبر ذات أهمية بالغة لكسر حدة المنافسة والحفاظ على الحصة السوقية في السوق والسعي وراء تطوير وزيادة هذه الحصة السوقية ولا بد من السير في ضوء خطط تسويقية مسبقة ذات أهداف مرسومة بعناية تسعى إلى تحقيقه على أن يتم تقييم مدى الالتزام بالخطة ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة .

الرسالة الإستراتيجية للبريد اليمني :

تقديم خدمات مالية وبريدية شاملة ومتطورة تلبي كافة احتياجات العملاء وتوقعاتهم والسعي إلى تطوير هذه الخدمات بما يفيد خدمة المجتمع .

رؤيتنا :

الريادة والقيادة في تقديم الخدمات .

سياستنا :

تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تقديم الخدمات وتحقيق حصة سوقية عالية للبريد اليمني .

قيمنا :

رضاء العملاء وتعزيز العمل والعمل بروح الفريق الواحد .

أولاً –البحوث والقياس :

سيتم من خلال هذا البند القيام بعمل أبحاث وقياس الأداء للخدمات والمنافسين داخلياً وخارجياً .

1– التحليل الداخلي للبريد اليمني :

سيتم إجراء تحليل وتقييم داخلي للبريد وخدماته المالية والبريدية ويهدف تحليل وتقييم خدمات البريد اليمني إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه الخدمات بهدف تعديل الانحرافات السلبية للخدمات واستغلال نقاط القوة الموجودة في الترويج والتسويق للخدمة وسيتم تقييم كل خدمة على حدة ومن ثم وضع برامج تسويقية لكل خدمة ذات أهداف محددة وخطة عمل وتقييم شامل ونهائي للخدمة .

2– تحليل السوق والمنافسين :

سيتم تشكيل فريق عمل لإجراء تحليل للسوق المالي والمصرفي في اليمن بهدف التعرف على الفرص المتاحة في السوق والتعرف على التهديدات التي قد يواجهها البريد اليمني مستقبلاً وذلك لعمل الخطط اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة في السوق وكذلك وضع الخطط اللازمة لمواجهة التهديدات والمخاطر والتحديدات التي قد يواجهها البريد اليمني بالإضافة إلى عمل دراسة لمنافسي البريد اليمني بهدف التعرف على تحركساتهم داخل السوق والقيام بتنفيذ البرامج التسويقية لمواجهة هدف المنافسة ، والقيام بدراسة كافة خدمات المنافسين للتعرف على مزاياها مقارنة بخدمات البريد اليمني ومزاياها حتى يتم إجراء تقييم وتطوير للخدمات بما يناسب تطور المنافسين والسوق وسيتم الاستعانة لذلك بخبراء في البحوث والقياس ومكاتب متخصصة وبعد إجراء الدراسة الشاملة للسوق والمنافسين وبعد إجراء دراسة للبريد وخدماته سيتم إعداد ودراسة مقارنة بين البريد اليمني والمنافسين ويتم تحديد نقاط القوة للمنافسين مع نقاط القوة للبريد اليمني ونقاط الضعف للمنافسين مع نقاط الضعف للبريد ، بالإضافة إلى وضع الفرص التي يمكننا استغلالها ووضع الخطط المناسبة لكيفية استغلال هذه الفرص وتحديد المخاطر والتهديدات ووضع الخطط بهدف مواجهة هذه التهديدات المستقبلية .

الأهـــــداف :

الهدف العام :

الحفاظ على العملاء الحاليين ورفع الحصة السوقية للبريد اليمني وتقديم خدمات جديـــدة تلبي احتياجات العمل بالإضافة إلى تطوير الخدمات الحالية البريدية والمالية بما يتناسب مع تطور المنافسين والسوق .

الأهداف الجزئية :

- زيادة الحصة السوقية العامة للبريد حتى نهاية عام 2008م بنسبة (10%) عما عليه في عام 2007م .
- زيادة إجمالي الربح في نهاية عام 2008م بنسبة (10%) عما عليه في عام 2007م.
- تقديم خدمة الصراف الآلي وربطها بالخدمات المالية في البريد اليمني خلال نهايـــة عام 2008م .
- تقديم خدمة الرقم المجاني (كول سنتر) بهدف تسهيل مهام العملاء والاستفسار عـــن كافة الخدمات البريدية خلال نهاية عام 2008م .
- تقديم خدمة الآراء والمقترحات من خلال وضع صناديق خاصة لذلك بهدف تطوير الخدمات ومعالجة القصور الناتج عن ذلك .

الوسائل والاستراتيجيـــــــات : -

سيتم اتباع مجموعة من الا[illegible]اتيجيات والوسائل ومن هذه الاستراتيجيات :

[illegible]

في هذه الإستراتيجية سيتم عمل التالي :

- تقديم خدمات جديدة تضاف إلى باقة الخدمات البريدية والمالية منها(خدمة الـصراف الآلي) خدمة الكول سنتر وصناديق الآراء والمقترحات .
- تطوير بعض الخدمات المالية التي تحتاج إلى تطوير من حيـث النظـام التـشغيلي والبرامج التسويقية لها ، وعلى سبيل المثال : -
  - خدمة الحوالات المالية .
  - خدمة الريال الإلكتروني .
  - خدمة التوفير المدرسي (حساب الأطفال) .
  - الاهتمام بمجال تطوير الخدمات من خلال فتح عمليـة الاقتراحـات الـواردة مـن الموظفين وعمل لجنة خاصة لدراسة المقترحات الخاصة بتطوير الخدمات مع وضع حافز مادي لأفضل مقترح لتطوير الخدمات والدليل التشغيلي لها .

استراتيجيه التسعير للخدمات :

بعد إجراء دراسة للمنافسين والسوق أرى أن يتم إعادة تسعير خدمات البريد اليمني بمـا يتناسب مع أسعار المنافسين وقدرات العملاء بهدف الحفاظ على الحصة السوقية للبريـد اليمني ورفع مستوى جودة الخدمة.

استراتيجيه التوزيع والانتشار :

في هذه الاستراتيجيه سيتم التركيز على موضوع الانتشار في توزيع الخدمات البريديـة والمالية وذلك من خلال :

1- التعاقد مع مجموعة من الصرافين للتوسع في تقديم وتسويق خدمة الحوالات المالية .
2- التعاقد مع عدد من المراكز التجارية الكبرى لتوزيع وبيع بطاقات الريال الإلكتروني.
3- التعاقد مع مكاتب أو وكالات مختصة لتسويق وبيع الخدمات البريدية المختلفة منهـا إرسال البعائث والطرود والبريد العاجل والممتاز بمعنى آخر أن تكون هذه الجهات التي سنتعاقد معها محطة من محطات البريد أو قناة توزيع للبريد اليمني .

استراتيجيه الدعاية والإعلان والترويج :

تعتبر هذه الاستراتيجيه ذات أهمية كونها تعتبر المنفذ الرئيسي للإشهار العام للخدمات المالية والبريدية باعتبار هذه الإستراتيجية تتميز بالعموم والشمولية والانتشار ومن خلال هذه الاستراتيجيه سيتم عمل الآتي :

- خلق هوية تسويقية للبريد اليمني من خلال ابتكار فكرة وشعار وعبارة معينة إلى جانب الشعار الموجود حالياً مثلاً (البريد اليمني – ثقة من زمن)
- خلق هوية تسويقية لكل خدمة على حدة من خلال وضع شعار وفكره لكل خدمة وربط الخدمة البريدية أو المالية بشعار وفكر محددة يتحدث عن هذه الخدمة .
- إعداد تصاميم جديدة ومغايرة لكافة الخدمات البريدية والمالية .
- إعداد برامج تسويقية لكل خدمة على حدة مثلاً إعداد برنامج تسويقي متكامل لخدمة الحوالات المالية وثم خدمة الريال الإلكتروني وثم خدمة التوفير البريدي حتى يتم الانتهاء من كافة الخدمات .
- التعاقد مع أفضل مكتب تصاميم في السوق بالإضافة إلى مصمم الهيئة بهدف الخروج بأفضل التصاميم والرسائل الإعلانية كون الرسائل أو التصميم الإعلامي يعتبر مفتاح النجاح للوصول إلى العميل وإيصال رسالتنا .
- المركزية في مجال الدعاية والإعلان والترويج بمعنى آخر جعل الدعاية والإعلان مركزية لجميع المكاتب البريدية ويكون مقرها الهيئة وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

1- الحفاظ على الصورة الذهنية الموجودة للبريد اليمني بشكل سليم وموحد .
2- استغلال امثل الموارد المالية المتاحة .
3- الابتعاد عن العشوائية من مكتب إلى آخر في مجال الدعاية والإعلان كون الإعلان سلاح ذو حدين .

- التركيز على دراسة الجدوى في اختيار الوسائل الإعلانية المناسبة تعتمد على معايير مناسبة يتم من خلالها تحقيق الأهداف المطلوبة .

- اعتماد الوسائل الدعائية والترويجية التالية:

1- الإعلانات التلفزيونية ولا سيما في المناسبات كشهر رمضان .

2- الإعلانات الإذاعية والتركيز على الإذاعات المحلية المختلفة (صنعاء – عدن – تعز – الحديدة) .

3- الإعلانات الصحفية : التركيز على الصحف التالية (الثورة – الأيام – الجمهورية – 26 سبتمبر) [illegible] .

4- المطبوعات:

(إعداد دليل لكافة الخدمات المالية والبريدية – بروشورات لكل خدمة على حدة ملصقات) .

5- المواد الدعائية :

(التقاويم – الأجندات ، القبعات – تي شرت – الأكياس الدعائية – الميداليات) .

6- اللوحات الإعلانية المختلفة:

(لوحات عملاقة "يتيبول " لوحات الشوارع ، لوحات السطوح).

7- رسائل (SMS)

8- البريد العادي والإلكتروني .

- إدارة الحملة الإعلانية للخدمات بشكل علمي ومنطقي بمعني آخر أن نضع نتائج تقييم الخدمات في محمل الجد

- التركيز في الإعلان عن الخدمات التي تواجه منافسة قوية وكذلك الخـدمات التـي أخذت بالانحدار السلبي .

- اختيار الأوقات المناسبة للترويج الإعلاني على مدار العام .

استراتيجيه تنشيط الخدمات :

في هذه الاستراتيجيه سيتم التركيز على وسائل تنشيط الخدمات ومنها :

9- الاشتراك في المعارض المحلية والدولية .

10- المؤتمرات .

11- المسابقات .

12- نسبة الخصم الممنوحة في المناسبات والأعياد .

13- الزيارات الميدانية للجهات ذات الصلة بالنشاط البريدي والمالي .

استراتيجيه العلاقات العامة والنشر :

في هذه الاستراتيجيه سيتم التركيز وإتباع التالي :

1- الاهتمام باليوم العالمي للبريد 9 أكتوبر من خلال إعداد فيلم وثائقي عن البريد اليمني ونشره في التلفزيون وإنزال ريبورتاج صحفي في الصحف المختارة وكذلك تكريم العاملين .

2- التركيز على تحفيز العاملين من خلال تكريم موظف مثالي لكل شهر بمبلغ 10000ريال .

3- الاهتمام بالنشر الصحفي والأخبار المتعلقة بالبريد .

4- نشر ووضع المقالات الصحفية في البريد اليمني وخدماته .

5- الاشتراك في المناسبات الوطنية المختلفة .

6- استغلال المناسبات والأعياد وإرسال بطاقات التهاني الخاصة بذلك .

خطة العمل – الجدول الزمني :

المرحلة	تاريخ الترويج	تاريخ الإنجاز
تحليل وتقييم خدمات البريد اليمني		
تحليل السوق والمنافسين		
تقديم خدمة الرقم المجاني		
تقـديم خدمــة صــناديق الآراء والمقترحات		
التعاقد مع مجموعـة الـصرافين لتسويق خدمة الحوالات المالية		
التعاقد مع مجموعة من المراكـز التجارية لتسويق بطاقات الريـال الإلكتروني .		
التعاقد مـع مجموعـة المكاتـب المختصة لتسويق الخدمات البريدية (البريد العادي – الطرود – البريد الممتاز)		
خلق الهوية التسويقية للبريد اليمني		
خلق هوية تسويق لكل خدمة		
التعاقد مع مكتب تصاميم		
إعداد دليـل الخـدمات البريديـة والمالية		
إعداد وتجهيز كافة بروشورات الخدمات المالية والبريدية		
إعداد الإعلان والتلفزيون		
إعداد وإنتاج الإعلان الإذاعي		
إعداد وتجهيز تصاميم الخدمات		
إعداد الجدول الزمنـي بالحملـة الإذاعيـة والتلفزيونية والصحفية		
إعداد المواد الدعائية		

الميزانية التقديرية :

سيتم توزيع الميزانية المعتمدة من قبل الهيئة حسب الآتي :

الصنف	التسمية	السعر	تخفيضات
تكاليف دراسة السوق			
التصاميم			
الإعلانات الصحفية			
الإعلانات الإذاعية والتلفزيون			
اللوحات الإعلانية المختلفة			
المواد الدعائية			
المطبوعات المختلفة			
الرعايات والمهرجانات			
المسابقة			
إعلانات SMS			
تكريم العاملين .			

ملحق 3

الجمهورية اليمنية الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي الإدارة العامة للشئون الإدارية ادارة شئون الموظفين	الحديدة	التاريخ: ٢٥/٠٥/٢٠٠٨ الوقت: AM ١١:٠٨:٥٤ الصفحة ١ من ١

<u>تقرير احصائي بالعدد الإجمالي للموظفين لكل تقرير احصائي بالعدد الإجمالي للموظفين لكل وظيفة رئيسية</u>

مسلسل	الوظيفة	العدد	النسبة
١	مدير عام	١	%١,١٢
٢	رئس مكتب	٤	%٤,٤٩
٣	مدير إدارة	٥	%٥,٦٢
٤	رئيس قسم	١٦	%١٧,٩٨
٥	موظف	٦٣	%٧٠,٧٩
	المجموع	[illegible]	%١٠٠

رئيس القسم	مدير إدارة شئون الموظفين	مدير عام الشئون الإدارية	مدير عام الهيئة
امين السودي	صالح صالح المطري	سعيد مهدي الريمي	م / محمد علي مرغم

الجمهورية اليمنية
الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي
الإدارة العامة للشئون الإدارية
ادارة شئون الموظفين

التاريخ: ٢٥/٠٥/٢٠٠٨
الوقت: AM ١١:٠٦:٠٤
الصفحة ١ من ١

مركز الهيئة – حضرموت – تعز – الحديدة – صنعاء – الأمانة – إب – عدن

تقرير احصائي بالعدد الإجمالي للموظفين لكل تقرير احصائي بالعدد الاجمالي للموظفين لكل وظيفة رئيسية

مسلسل	الوظيفة	العدد	النسبة
١	عامل	١	%٠,٠٨
٢	فراش	١	%٠,٠٨
٣	مدير عام الهيئة	١	%٠,٠٨
٤	مستشار	١	%٠,٠٨
٥	نائب مدير عام الهيئة	١	%٠,٠٨
٦	نائب مدير إدارة	١	%٠,٠٨
٧	حارس	٣	%٠,٢٣
٨	نائب مدير عام	٧	%٠,٥٤
٩	ساعي بريد	٨	%٠,٦٢
١٠	رئس مكتب	١٣	%١,٠١
١١	مدير عام	١٦	%١,٢٤
١٢	موظف شباك	٢١	%١,٦٣
١٣	مدير إدارة	٨٩	%٦,٨٩
١٤	رئيس قسم	٢٣١	%١٧,٨٨
١٥	موظف	٨٩٨	%٦٩,٥٠
	المجموع	١٢٩٢	%١٠٠

رئيس القسم	مدير إدارة شئون الموظفين	مدير عام الشئون الإدارية	مدير عام الهيئة
امين السودي	صالح صالح المطري	سعيد مهدي الريمي	م / محمد علي مرغم

الجمهورية اليمنية
الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي
الإدارة العامة للشئون الإدارية
ادارة شئون الموظفين

التاريخ: ٢٥/٠٥/٢٠٠٨
الوقت: AM ١١:٠٨:٣٠
الصفحة ١ من ١

تعز

تقرير احصائي بالعدد الإجمالي للموظفين لكل تقرير احصائي بالعدد الإجمالي للموظفين لكل وظيفة رئيسية

مسلسل	الوظيفة	العدد	النسبة
١	مدير عام	١	%٠,٦٩
٢	مدير إدارة	٨	%٥,٥٦
٣	رئيس قسم	١٧	%١١,٨١
٤	موظف	١١٨	%٨١,٩٤
	المجموع	١٤٤	%١٠٠

رئيس القسم	مدير إدارة شئون الموظفين	مدير عام الشئون الإدارية	مدير عام الهيئة
امين السودي	صالح صالح المطري	سعيد مهدي الريمي	م / محمد علي مرغم

الجمهورية اليمنية
الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي
الإدارة العامة للشئون الإدارية
ادارة شئون الموظفين

التاريخ: ٢٥/٠٥/٢٠٠٨
الوقت: AM ١١:٠٧:٥٧
الصفحة ١ من ١

حضرموت

<u>تقرير احصائي بالعدد الإجمالي للموظفين لكل تقرير احصائي بالعدد الاجمالي للموظفين لكل وظيفةرئيسية</u>

مسلسل	الوظيفة	العدد	النسبة
١	عامل	١	%٠,٧٩
٢	فراش	١	%٠,٧٩
٣	مدير عام	١	%٠,٧٩
٤	نائب مدير إدارة	١	%٠,٧٩
٥	حارس	٢	%١,٥٧
٦	ساعي بريد	٨	%٦,٣٠
٧	مدير إدارة	٩	%٧,٠٩
٨	رئيس قسم	١٢	%٩,٤٥
٩	موظف شباك	٢١	%١٦,٥٤
١٠	موظف	٧١	%٥٥,٩١
المجموع		١٢٧	%١٠٠

رئيس القسم	مدير إدارة شئون الموظفين	مدير عام الشئون الإدارية	مدير عام الهيئة
امين السودي	صالح صالح المطري	سعيد مهدي الريمي	م / محمد علي مرغم

الجمهورية اليمنية
الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي
الإدارة العامة للشئون الإدارية
ادارة شئون الموظفين

التاريخ: ٢٥/٠٥/٢٠٠٨
الوقت: AM ١١:٠٦:٤٣
الصفحة ١ من ١

عدن

تقرير احصائي بالعدد الاجمالي للموظفين لكل تقرير احصائي بالعدد الاجمالي للموظفين لكل وظيفة رئيسية

مسلسل	الوظيفة	العدد	النسبة
١	مدير عام	١	%٠,٤٠
٢	نائب مدير عام	١	%٠,٤٠
٣	مدير إدارة	٧	%٢,٧٩
٤	رئيس قسم	٢٤	%٩,٥٦
٥	موظف	٢١٨	%٨٦,٨٥
	المجموع	٢٥١	%١٠٠

رئيس القسم	مدير إدارة شئون الموظفين	مدير عام الشئون الإدارية	مدير عام الهيئة
امين السودي	صالح صالح المطري	سعيد مهدي الريمي	م / محمد علي مرغم

الجمهورية اليمنية
الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي
الإدارة العامة للشئون الإدارية
ادارة شئون الموظفين

Yemen Post

مركز الهيئة

التاريخ: ٢٥/٠٥/٢٠٠٨
الوقت: ١١:٠٤:٥١ AM
الصفحة ١ من ١

<u>تقرير احصائي بالعدد الإجمالي للموظفين لكل تقرير إحصائي بالعدد الإجمالي للموظفين لكل وظيفة رئيسية</u>

مسلسل	الوظيفة	العدد	النسبة
١	مدير عام الهيئة	١	%٠,٤١
٢	مستشار	١	%٠,٤١
٣	نائب مدير عام الهيئة	١	%٠,٤١
٤	نائب مدير عام	٢	%٠,٨٢
٥	مدير عام	٩	%٣,٦٧
٦	مدير إدارة	٣٨	%١٥,٥١
٧	رئيس قسم	٨٣	%٣٣,٨٨
٨	موظف	١١٠	%٤٤,٩٠
	المجموع	٢٤٥	%١٠٠

رئيس القسم	مدير إدارة شئون الموظفين	مدير عام الشئون الإدارية	مدير عام الهيئة
امين السودي	صالح صالح المطري	سعيد مهدي الريمي	م / محمد علي مرغم

الجمهورية اليمنية
الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي
الإدارة العامة للشئون الإدارية
ادارة شئون الموظفين

التاريخ: ٢٥/٠٥/٢٠٠٨
الوقت: ١١:٠٩:١٥ AM
الصفحة ١ من ١

صنعاء

تقرير احصائي بالعدد الإجمالي للموظفين لكل تقرير احصائي بالعدد الاجمالي للموظفين لكل وظيفة رئيسية

مسلسل	الوظيفة	العدد	النسبة
١	مدير عام	١	%٠,٥٩
٢	نائب مدير عام	٢	%١,١٨
٣	رئس مكتب	٣	%١,٧٨
٤	مدير إدارة	١٢	%٧,١٠
٥	رئيس قسم	١٧	%١٠,٠٦
٦	موظف	١٣٤	%٧٩,٢٩
	المجموع	١٦٩	%١٠٠

رئيس القسم	مدير إدارة شئون الموظفين	مدير عام الشئون الإدارية	مدير عام الهيئة
امين السودي	صالح صالح المطري	سعيد مهدي الريمي	م / محمد علي مرغم

الجمهورية اليمنية
الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي
الإدارة العامة للشئون الإدارية
ادارة شئون الموظفين

التاريخ: ٢٥/٠٥/٢٠٠٨
الوقت: AM ١١:١١:٠٨
الصفحة ١ من ١

حضرموت

<u>تقرير احصائي بالعدد الاجمالي للموظفين لكل تقرير احصائي بالعدد الاجمالي للموظفين لكل وظيفةرئيسية</u>

مسلسل	الوظيفه	العدد	النسبة
١	عامل	١	%٠,٧٩
٢	فراش	١	%٠,٧٩
٣	مدير عام	١	%٠,٧٩
٤	نائب مدير إدارة	١	%٠,٧٩
٥	حارس	٢	%١,٥٧
٦	ساعي بريد	٨	%٦,٣٠
٧	مدير إدارة	٩	%٧,٠٩
٨	رئيس قسم	١٢	%٩,٤٥
٩	موظف شباك	٢١	%١٦,٥٤
١٠	موظف	٧١	%٥٥,٩١
	المجموع	١٢٧	%١٠٠

رئيس القسم	مدير إدارة شئون الموظفين	مدير عام الشئون الإدارية	مدير عام الهيئة
امين السودي	صالح صالح المطري	سعيد مهدي الريمي	م / محمد علي مرغم

الجمهورية اليمنية
الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي
الإدارة العامة للشئون الإدارية
ادارة شئون الموظفين

التاريخ: ٢٥/٠٥/٢٠٠٨
الوقت: ١١:٠٩:٤٨ AM
الصفحة ١ من ١

Yemen Post

إب

تقرير احصائي بالعدد الاجمالي للموظفين لكل تقرير احصائي بالعدد الاجمالي للموظفين لكل وظيفة رئيسية

مسلسل	الوظيفة	العدد	النسبة
١	رئس مكتب	١	%١,٨٩
٢	مدير عام	١	%١,٨٩
٣	نائب مدير عام	١	%١,٨٩
٤	مدير إدارة	٣	%٥,٦٦
٥	رئيس قسم	١٦	%٣٠,١٩
٦	موظف	٣١	%٥٨,٤٩
	المجموع	٥٣	%١٠٠

رئيس القسم	مدير إدارة شئون الموظفين	مدير عام الشئون الإدارية	مدير عام الهيئة
امين السودي	صالح صالح المطري	سعيد مهدي الريمي	م / محمد علي مرغم

الجمهورية اليمنية
الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي
الإدارة العامة للشئون الإدارية
ادارة شئون الموظفين

الأمانة

التاريخ: ٢٥/٠٥/٢٠٠٨
الوقت: AM ١١:٠٩:٣٠
الصفحة ١ من ١

تقرير احصائي بالعدد الاجمالي للموظفين لكل تقرير احصائي بالعدد الاجمالي للموظفين لكل وظيفة رئيسية

مسلسل	الوظيفة	العدد	النسبة
١	حارس	١	%٠,٤٧
٢	مدير عام	١	%٠,٤٧
٣	نائب مدير عام	١	%٠,٤٧
٤	رئس مكتب	٥	%٢,٣٤
٥	مدير إدارة	٧	%٣,٢٧
٦	رئيس قسم	٤٦	%٢١,٥٠
٧	موظف	١٥٣	%٧١,٥٠
	المجموع	٢١٤	%١٠٠

رئيس القسم	مدير إدارة شئون الموظفين	مدير عام الشئون الإدارية	مدير عام الهيئة
امين السودي	صالح صالح المطري	سعيد مهدي الريمي	م / محمد علي مرغم

ملحق 4

جامعة عمان العربية للدراسات العليا
كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا
قسم المحاسبة/ برنامج الدكتوراه

قائمة استقصاء

السلام وعليكم ورحمة الله وبركاته

تشكل قائمة الاستقصاء هذه جزءاً من الدراسة التي سيجريها الباحث للحصول على شهادة دكتور فلسفة في المحاسبة من خلال أطروحته تحت عنوان (إستراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية).

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية جديدة لتقويم أداء الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ((Balanced scorecard (BSC)، وبيان مدى استخدام الهيئة لأنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة، وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تواجهها في مجال تقويم الأداء. وحيث أننا نعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائمين لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم تطور مجتمعنا، جئنا وكلنا أمل أن نجد التعاون المطلق وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة المحتواة في هذه القائمة.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية، سيؤدي بلا شك إلى إتمام البحث بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة والخروج بالتوصيات اللازمة لوضع الحلول المناسبة.

شاكرين لكـــــــم تعاونكـــــــــم

الباحث

إبراهيم ناجي الدعيس

الجزء الأول : معلومات عامـــــة

يرجى التأشير بوضع علامة(x) أمام العبارة المناسبة:

معلومات تعريفية بالشخص الذي يقوم بتعبئة القائمة:

1: الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2: المؤهل العلمي : ☐ ثانوية عامة وأقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

3: المستوى الوظيفي للشخص الذي يقوم بتعبئـــة القائمة هـــــو:

☐ مديـــر عـــام.

☐ مدير إدارة.

☐ رئيس قسم.

☐ موظف.

4: الخبرة: ☐ 4 سنوات واقل ☐5 – 9 سنوات ☐10 سنوات فأكثر

5: المحافظة: ☐مركز الهيئة ☐أمانة العاصمة ☐ عدن ☐تعز ☐ الحديدة

الجزء الثاني: قائمة الاستقصاء

أخي القارئ يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المخصص لذلك..

م	العبارة	درجة توفرها				
		كبيرة جدا	كبيرة	إلى حد ما	قليلة	غير متوفرة
1	تمتد خدمات الهيئة الحالية لتغطي كافة المناطق والمدن					
2	تتوفر في الهيئة آلية لتخفيض تكاليف الخدمات					
3	تعد الهيئة الموازنات التخطيطية سنوياً					
4	تعتمد الهيئة على إيراداتها لممارسة نشاطها					
5	هناك موظفاً مسئولاً عن عملية تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات					
6	تصدر الهيئة سنوياً الحساب الختامي بعد تدقيقه من قبل محاسب قانوني معتمد					
7	هناك دعم مالي كافي لتمويل أنشطة الهيئة					
8	تعليمات وسياسات الهيئة تسمح بالإنفاق على دراسات وبحوث التطوير					
9	اهتمام الجهات الرقابية على الهيئة بالأداء المالي مبرر لتطبيق المقاييس المالية فقط					
10	استخدام معدل العائد على الاستثمار لتقويم نمو الإيرادات					
11	استخدام مقدار الحصة السوقية لتقويم التفوق في الأداء					
12	استخدام النمو السنوي للأرباح لتقويم ربحية الهيئة					
13	استخدام مؤشر التدفقات النقدية لتقويم السيولة المالية للهيئة					
14	تعتمد الإدارة النسب المالية لتقويم الأداء المالي للهيئة					
15	مقارنة الأموال المتوفرة سنوياً مع الموازنة التقديرية لتقويم كفاية الدعم التمويلي					
16	اعتماد طريقة نقطة التعادل لتقويم تغطية الإيرادات للتكاليف					
17	تطبيق نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة على إجمالي الإيرادات السنوية لتقويم الخدمات الجديدة					
18	تحديد أسعار الخدمات يتم بناءً على خبرة الإدارة وحكمها الشخصي					
19	تحديد أسعار الخدمات يتم بناءً على مجموع تكاليف بنود الخدمة ومن ثم إضافة هامش الربح المستهدف					
20	قياس المساهمة في إجمالي الناتج المحلي لتقويم دعم الهيئة للاقتصاد الوطني					
21	استخدام الأساليب الإحصائية لقياس تكاليف الجودة					
22	تعتمد الهيئة الدراسة التفصيلية الشاملة للتعرف على حاجات ورغبات العميل					
23	تتابع الإدارة شكاوي العملاء لتقديم الحلول الفورية					
24	تسعى الإدارة باستمرار للحصول على عملاء جدد					
25	هناك آلية للتعرف على المشكلة وتأثيرها على رضا العميل					
26	تحدد الهيئة العيوب والأخطاء من وجهة نظر العميل وتعبر عنها بأسلوب كمي دقيق					
27	هناك موظفاً مشرفاً على طرق التعامل مع العملاء					

28	تعمل الهيئة باستمرار على تقويم مدى رضا العملاء					
29	تقدم الإدارة كافة التسهيلات للاحتفاظ بالعملاء الحاليين					
30	تمتاز خدمات الهيئة بأسعار مناسبة لجميع شرائح المجتمع					
31	هناك إجراءات وسياسات صارمة للمحافظة على سرية الخدمة التي يحتاجها العميل					
32	هناك إجراءات وسياسات صارمة لمعاقبة المسيئين من الموظفين للعملاء					
33	هناك سرعة ودقة في تقديم الخدمة للعملاء					
34	توفر الهيئة كافة الخدمات لعملائها من خلال جميع الفروع التابعة لها					
35	توجد صناديق خاصة لاستقبال شكاوي ومقترحات العملاء					
36	توجد أجهزة الكترونية حديثة لإثبات حقوق العملاء					
37	يتم إبلاغ العملاء عن أي مشكلات طارئة أثناء تأدية الخدمة لهم					
38	يتم توعية العملاء عن طريق وسائل الإعلام المختلفة عن خدمات الهيئة					
39	هناك شبكة آلية تربط جميع الفروع لتقديم خدمة سريعة للعملاء					
40	يهتم العملاء بتقديم المقترحات المفيدة لتحسين أداء الهيئة					
41	تعليمات وسياسات الهيئة تسمح بسهولة التواصل مع العملاء					
42	تتوفر ثقة مقبولة من قبل العملاء بخدمات القطاع العام					
43	تهتم الجهات الرقابية بمعرفة مدى رضا العميل عن خدمات الهيئة					
44	الاعتماد على دراسات رضا العميل لتقويم درجة قبول العملاء لخدمات الهيئة					
45	استخدام مؤشر عدد العملاء لتقويم زيادة الإقبال على خدمات الهيئة					
46	الاعتماد على درجة استخدام التكنولوجيا لتقويم سرعة خدمة العملاء					
47	قياس رضا العملاء بمقارنة سعر الخدمة مقابل سعر السوق التنافسي					
48	استخدام عدد الطلبيات الجديدة من الخدمات الحالية لقياس درجة اكتساب العملاء					
49	استخدام نسبة إيرادات المناطق الجديدة من إجمالي الإيرادات لتقويم التوسع في الخدمات					
50	الاعتماد على عدد الخدمات الجديدة لتقويم التوسع في حجم الخدمات					
51	قياس نسبة المعاملات المحوسبة من إجمالي المعاملات لتقويم العمليات الآلية					
52	تعمل الهيئة باستمرار على تقويم الأداء لتصحيح الانحرافات					
53	تعمل الهيئة باستمرار على تقويم الأداء لتحسين جودة الخدمات					
54	يتوفر في الهيئة نظام متكامل لقياس مستويات الجودة التي يتم تحقيقها					
55	هناك موظفاً خبيراً في تقييم المشكلات وتصميم عمليات الهيئة					
56	تعمل الهيئة باستمرار على تقويم كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية					
57	هناك موظفاً مسئولاً عن أداء لجان العمل في الهيئة					
58	تعد الهيئة خطة تحدد نوعية البيانات وتقنية جمعها					
59	تعد الهيئة تقارير الأداء عن جميع الأقسام					
60	تعتمد الهيئة برنامج لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة					
61	تعتمد الهيئة برنامج لإلغاء الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة لنوعية الخدمة					
62	يوجد لجان عمل تجتمع باستمرار لمناقشة مشكلات العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة					
63	تقوم الإدارة والعاملين بإجراءات وقائية وتصحيح فوري للأخطاء					

64	مقاييس الأداء المعتمدة من قبل الإدارة واضحة ومعروفة للعاملين كافة					
65	تعتمد الهيئة على موظفين ذوي خبرة عالية في مجال تقويم الأداء					
66	يتوفر في الهيئة إدارة خاصة بتطبيق الأساليب الإحصائية الحديثة					
67	اعتماد نسبة عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة لتقويم كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية					
68	اعتماد الهيئة على تقارير دورية لتقويم أداء الموظفين					
69	قياس عدد الانحرافات الناجمة عن الإجراءات الداخلية لتقويم تطبيق العمليات التقنية					
70	استخدام خرائط سير العمل لضبط أنشطة تحسين الأداء					
71	قياس عدد قواعد البيانات المنشئة سنوياً لتقويم البنية التحية التكنولوجية					
72	قياس عدد المقترحات المقدمة من العملاء لتقويم درجة جودة العمليات التقنية					
73	يتم تقويم أداء الهيئة بمقارنة أدائها بأداء المنظمة الأفضل في نفس المجال					
74	قياس عدد الأنظمة الموضوعة لتلبية طلبات وحاجات العميل لتقويم القدرة على تحقيق الريادة التكنولوجية					
75	قياس عدد شكاوي العملاء لتقويم جودة العمليات					
76	قياس الفترة اللازمة لمنح الصلاحيات لتقويم درجة الاستجابة					
77	يوجد وحدة للتدريب في الهيئة					
78	يسمح نظام الهيئة بمنح مكافآت للموظفين المبدعين					
79	تحدد إستراتيجية الهيئة مجموعة الأنشطة التي تسهم في تحسين الأداء					
80	تعمل الهيئة على تقويم مستوى التعلم والنمو في الأداء الكلي					
81	يعقد دورات للموظفين في المجالات الثقافية والتخصصية					
82	يتوفر لدى الهيئة موازنة سنوية كافية للتدريب					
83	تشمل برامج التدريب الموظفين في جميع المستويات الإدارية للهيئة					
84	يوجد بالهيئة خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية					
85	يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية					
86	تتابع الإدارة أداء المتدرب بعد نهاية تدريبه والالتحاق بالعمل					
87	يتم عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين بأساليب التعامل مع العملاء					
88	تهدف برامج التدريب لإعداد كوادر متخصصة تنافس كوادر الجهات المنافسة					
89	تهدف برامج التدريب إلى منع وقوع الأخطاء وتحسين مستوى الجودة					
90	يحدد قرار إنشاء الهيئة أهدافها ورسالتها بوضوح					
91	توفر الهيئة الخدمات التأمينية لجميع الموظفين					
92	يسمح نظام الهيئة بمنح مكافآت جماعية للموظفين المشاركين في تحقيق الأداء الجيد					
93	يسنح نظام الهيئة بمنح مكافآت فردية تقديراً للمجتهدين من العاملين					
94	يوجد نظام يفرض على الإدارة مشاركة الموظفين في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه الأقسام					
95	يسمح نظام الهيئة بتفويض السلطات للموظفين للتصرف عند وجود مشكلة					
96	هناك آلية للتعرف على المشكلة وتأثيرها على رضا الموظف					
97	يسمح نظام الهيئة للموظفين بإبداء الرأي فيما يخص الأعمال التي يقومون بها					
98	تعتمد برامج التدريب على التطبيق العملي في مواقع العمل					

					تمتلك الإدارة معرفة كاملة بمزايا بطاقة الأداء المتوازن	99
					تساهم البيئة الثقافية في تطوير أساليب تقويم الأداء الشامل	100
					تهتم الجهات الرقابية بمستوى النمو في أنشطة الهيئة	101
					يوجد اعتقاد لدى الموظفين أن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ستحقق الإنصاف والعدالة للجميع	102
					قياس عدد الخبراء المؤهلين في المجال التقني لتقويم التطور والتقدم في الهيئة	103
					اعتماد نسبة البرامج التدريبية الفعلية مقارنة بالمخطط لتقويم درجة تطوير قدرات الموظفين	104
					تطبيق نسبة معدل دوران الموظفين لتقويم الرضا الوظيفي	105
					قياس عدد المقترحات المقدمة من الموظفين سنوياً لتقويم الرضا الوظيفي	106
					قياس عدد المكافآت المقدمة سنوياً لتقويم درجة تحفيز الموظفين	107
					قياس عدد الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل لتقويم درجة بناء المعرفة للموظفين	108
					تقييم الخطة السنوية لتقويم القدرة على النمو	109

ملحق 5

الجزء الأول : معلومات عامـــــة

يرجى التأشير بوضع علامة(x) أمام العبارة المناسبة:

معلومات تعريفية بالشخص الذي يقوم بتعبئة القائمة:

1: الجنس: □ ذكر □ أنثى

2: المؤهل العلمي : □ ثانوية عامة وأقل
□ دبلوم
□ بكالوريوس
□ ماجستير
□ دكتوراه

3: المهنة: □ طالب
□ أعمال حرة.
□ موظف قطاع عام.
□ موظف قطاع خاص.
□ أخرى

4: المحافظة: □ مركز الهيئة □ أمانة العاصمة □ عدن □ تعز □ الحديدة

الجزء الثاني: قائمة الاستقصاء:

أخي القارئ يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المخصص لذلك..

م	الفقـــــــــــرات	كبيرة جدا	كبيرة	إلى حد ما	قليلة	غير متوفرة
1	تتمتع الهيئة العامة للبريد بسمعة جيدة					
2	تتوفر ثقة مقبولة من قبل العملاء بخدمات الهيئة					
3	تلتزم الهيئة بتقديم الخدمات البريدية والمالية على مدار الساعة.					
4	توفر الهيئة كافة الخدمات البريدية والمالية بأسعار مناسبة.					
5	يشعر العميل بالاطمئنان للخدمات التي تقدمها الهيئة.					
6	تقد الهيئة الضمانات المطلوبة لعملائه					
7	تقدم الهيئة كافة التسهيلات للاحتفاظ بالعملاء					
8	يمكن الوصول إلى المكاتب البريدية بيسر وسهولة					
9	تقدم جميع المكاتب البريدية كافة الخدمات البريدية والمالية المعلن عنها.					
10	يقدم موظفو البريد الخدمات للعملاء بسرعة وبدقة عالية.					
11	يستقبل موظفو البريد الشـــكاوي والمقترحـــات مـــن العمـــلاء ويعالجونها بمثالية.					
12	توجد صناديق خاصة باستقبال شكاوي ومقترحات العملاء.					
13	يتمتع موظفو البريد بمهارة عالية أثناء تأديتهم للخدمة.					
14	هناك تحسن وتطور في الخدمات التي تقدمها الهيئة.					
15	تتمتع الهيئة بتقنيات حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات.					
16	عملية الاتصال مع موظف البريد سهلة وغير معقدة.					
17	تقوم الهيئة بتوصيل رسالتها الإستراتيجية عبر وسائل الإعلام لجميع العملاء.					
18	تقوم الهيئة بدراسة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها.					
19	تمتلك الهيئة المقومات اللازمة لتحقيق الميزة التنافســية علـــى المستوى العالمي					
20	سياسات وتعليمات الهيئة معروفة لجميع العملاء.					
21	تحرص الهيئة على وضوح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها لجميع العملاء.					
22	هناك نظام خاص في الهيئة للاستفادة من اقتراحات العملاء حول بعض مناحي القصور في تقديم الخدمات.					
23	يتم توعية العملاء عن طريق وسائل الإعلام المختلفة عن خدمات الهيئة					

ملحق 6

قائمة بأسماء محكمين قائمتي الاستقصاء

د. محمد المنصوب	إحصاء	وزارة المالية
د. أفراح الرزامي	إحصاء	جامعة صنعاء
د. ابتسام العبسي	إحصاء	جامعة صنعاء
د. سعيد الدعيس	محاسبة	جامعة صنعاء
د. يوسف الرباعي	محاسبة	جامعة صنعاء
د. حميد مقبل	محاسبة	جامعة صنعاء
د. عبدالعزيز المخلافي	إدارة	جامعة صنعاء
د. فضل المحمودي	إدارة	جامعة صنعاء
د. رقية ناجي	إدارة الجودة	جامعة الأندلس
د. صفية ناجي	إدارة الجودة	مركز القياس والتقويم

ملحق (7)

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
تعتمد الهيئة الدراسة التفصيلية الشاملة للتعرف على حاجات ورغبات العميل	2.33	1.25	-12.52	0.02
تتابع الإدارة شكاوي العملاء لتقديم الحلول الفورية	3.20	1.38	-2.92	0.03
تسعى الإدارة باستمرار للحصول على عملاء جدد	3.27	1.42	-2.21	0.03
هناك آلية للتعرف على المشكلة وتأثيرها على رضا العميل	2.23	1.18	-14.43	0.02
تحدد الهيئة العيوب والأخطاء من وجهة نظر العميل وتعبر عنها بأسلوب كمي دقيق	2.23	1.23	-13.78	0.02
هناك موظفاً مشرفاً على طرق التعامل مع العملاء	1.86	1.20	-18.02	0.01
تعمل الهيئة باستمرار على تقويم مدى رضا العملاء	2.57	1.36	-9.19	0.02
تقدم الإدارة كافة التسهيلات للاحتفاظ بالعملاء الحاليين	3.30	1.19	-2.25	0.03
تمتاز خدمات الهيئة بأسعار مناسبة لجميع شرائح المجتمع	3.43	1.12	-0.80	0.43
هناك إجراءات وسياسات صارمة للمحافظة على سرية الخدمة التي يحتاجها العميل	3.38	1.30	-1.22	0.22
هناك إجراءات وسياسات صارمة لمعاقبة المسيئين من الموظفين للعملاء	3.67	1.33	1.68	0.09
هناك سرعة ودقة في تقديم الخدمة للعملاء	3.47	1.03	-0.44	0.66
توفر الهيئة كافة الخدمات لعملائها من خلال جميع الفروع التابعة لها	3.77	0.89	4.04	0.03
توجد صناديق خاصة لاستقبال شكاوي ومقترحات العملاء	1.73	0.89	-26.50	0.01
توجد أجهزة الكترونية حديثة لإثبات حقوق العملاء	3.70	1.25	2.15	0.03
يتم إبلاغ العملاء عن أي مشكلات طارئة أثناء تأدية الخدمة لهم	3.33	1.20	-1.87	0.06
يتم توعية العملاء عن طريق وسائل الإعلام المختلفة عن خدمات الهيئة	2.87	1.18	-7.21	0.02
هناك شبكة آلية تربط جميع الفروع لتقديم خدمة سريعة للعملاء	4.57	0.67	21.38	0.04

ملحق 8

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
تعمل الهيئة باستمرار على تقويم الأداء لتصحيح الانحرافات	2.47	1.26	-10.99	0.02
تعمل الهيئة باستمرار على تقويم الأداء لتحسين جودة الخدمات	2.73	1.00	-10.28	0.02
يتوفر في الهيئة نظام متكامل لقياس مستويات الجودة التي يتم تحقيقها	1.90	0.95	-22.69	0.01
هناك موظفاً خبيراً في تقييم المشكلات وتصميم عمليات الهيئة	1.83	1.07	-20.90	0.01
تعمل الهيئة باستمرار على تقويم كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية	2.33	1.08	-14.52	0.02
هناك موظفاً مسؤولاً عن أداء لجان العمل في الهيئة	1.97	1.17	-17.56	0.01
تعد الهيئة خطة تحدد نوعية البيانات وتقنية جمعها	2.37	1.20	-12.67	0.02
تعد الهيئة تقارير الأداء عن جميع الأقسام	2.57	1.15	-10.90	0.02
تعتمد الهيئة برنامج لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة	2.57	1.12	-11.19	0.02
تعتمد الهيئة برنامج لإلغاء الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة لنوعية الخدمة	2.47	1.26	-10.99	0.02
يوجد لجان عمل تجتمع باستمرار لمناقشة مشكلات العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة	2.27	1.29	-12.80	0.02
تقوم الإدارة والعاملين بإجراءات وقائية وتصحيح فوري للأخطاء	2.70	1.19	-9.01	0.03
مقاييس الأداء المعتمدة من قبل الإدارة واضحة ومعروفة للعاملين كافة	2.20	1.25	-13.93	0.03

ملحق 9

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم T	مستوى الدلالة
يوجد وحدة للتدريب في الهيئة	3.03	1.48	-4.24	0.03
يسمح نظام الهيئة بمنح مكافآت للموظفين المبدعين	2.10	1.14	-16.49	0.02
تحدد إستراتيجية الهيئة مجموعة الأنشطة التي تسهم في تحسين الأداء	2.50	1.09	-12.30	0.02
تعمل الهيئة على تقويم مستوى التعلم والنمو في الأداء الكلي	2.03	0.95	-20.70	0.02
يعقد دورات للموظفين في المجالات الثقافية والتخصصية	1.77	0.89	-26.28	0.01
يتوفر لدى الهيئة موازنة سنوية كافية للتدريب	2.52	1.36	-9.54	0.01
تشمل برامج التدريب الموظفين في جميع المستويات الإدارية للهيئة	1.97	1.11	-18.48	0.01
يوجد بالهيئة خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية	2.10	1.11	-16.94	0.02
يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية	2.10	1.22	-15.35	0.02
تتابع الإدارة أداء المتدرب بعد نهاية تدريبه والالتحاق بالعمل	1.90	1.05	-20.50	0.01
يتم عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين بأساليب التعامل مع العملاء	2.03	1.05	-18.72	0.01
تهدف برامج التدريب لإعداد كوادر متخصصة تنافس كوادر الجهات المنافسة	1.77	1.03	-22.68	0.01
تهدف برامج التدريب إلى منع وقوع الأخطاء وتحسين مستوى الجودة	2.03	1.20	-16.40	0.01
يحدد قرار إنشاء الهيئة أهدافها ورسالتها بوضوح	3.47	1.29	-0.35	0.73
توفر الهيئة الخدمات التأمينية لجميع الموظفين	2.33	1.38	-11.36	0.02
يسمح نظام الهيئة بمنح مكافآت جماعية للموظفين المشاركين في تحقيق الأداء الجيد	2.27	1.24	-13.35	0.02
يسمح نظام الهيئة بمنح مكافآت فردية تقديراً للمجتهدين من العاملين	2.67	1.30	-8.58	0.02
يوجد نظام يفرض على الإدارة مشاركة الموظفين في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه الأقسام	1.70	1.04	-23.21	0.01
يسمح نظام الهيئة بتفويض السلطات للموظفين للتصرف عند وجود مشكلة	1.83	0.82	-27.20	0.01
هناك آلية للتعرف على المشكلة وتأثيرها على رضا الموظف	1.70	1.07	-22.52	0.01
يسمح نظام الهيئة للموظفين بإبداء الرأي فيما يخص الأعمال التي يقومون بها	1.93	1.16	-18.18	0.01
تعتمد برامج التدريب على التطبيق العملي في مواقع العمل	2.13	1.26	-14.54	0.01

إستراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الشامل للهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية

إعداد:

إبراهيم ناجي الدعيس

إشراف:

الأستاذ الدكتور مكرم باسيلي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي تستخدمها الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية لتقويم أدائها، وتشخيص الصعوبات والمعوقات التي تواجه الهيئة عند تقويم الأداء، بالإضافة إلى اقتراح إستراتيجية لتقويم أداء الهيئة تتفق وأسلوب تقويم الأداء المستند إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ولجمع بيانات الدراسة الميدانية تم استخدام قائمتي استقصاء تم تصميمها بالرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التي تتناول الأساليب العلمية الحديثة وآلية تطبيقها في المنظمات، بحيث كان هناك قائمة استقصاء لدراسة الموضوع من وجهة نظر العاملين والأخرى من وجهة نظر العملاء.

وفي الجانب الميداني اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية، بحيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات متجانسة – المتمثل في هذه الدراسة بمركز الهيئة والإدارات العامة في المحافظات المختلفة – ومن ثم اختيار أفراد العينة من كل مجموعة عشوائياً. وتكونت عينة الدراسة من 200 عامل

و230 عميلاً تم اختيارهم عشوائياً من أربع محافظات بالإضافة إلى المركز الرئيس للهيئة (مركز الهيئة، الأمانة، عدن، تعز، الحديدة).

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن الهيئة ما تزال تتبنى الأساليب المحاسبية التقليدية في تقويم أدائها، ولا تطبق أياً من الأساليب المعاصرة في تقويم الأداء الشامل.
- أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك العديد من الصعوبات أو المعوقات التي تواجه عملية تقويم الأداء الشامل في الهيئة العامة للبريد في الجمهورية اليمنية.
- حصل "جانب التعلم والنمو" على أقل وسط لإجابات قائمة الاستقصاء الموزعة على العاملين، مما يؤكد ضرورة زيادة اهتمام الهيئة العامة للبريد بهذا الجانب والبنود المكونة له للارتقاء بمستوى أدائها.
- حصل "مجال رضا العملاء عن التعلم والنمو" على أقل وسط لإجابات قائمة الاستقصاء الموزعة على العملاء، مما يؤكد ضرورة زيادة اهتمام الهيئة العامة للبريد بهذا الجانب لزيادة ثقة العملاء بإمكانات وقدرات الهيئة على النمو والتطور وتحسين جودة الخدمة.

وفي ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات من أهمها؛ أن تضع الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمنية مسألة تطبيق استراتيجية تقويم الأداء الشامل المستندة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن المقترحة ضمن أولوياتها وتقوم بتهيئة المناخ المناسب لها، وتعمل على بناء قدرات ومهارات العاملين بحيث ترتكز الهيئة على الموارد البشرية الكفوءة القادرة على تطبيق الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية.

A Suggested Strategy for a Comprehensive Performance Evaluation for Post & Postal Saving Corporation in the Republic of Yemen

Prepared by

Ibraheem Naji Addoais

Supervised by

Prof. Dr. Makram Bassily

Abstract

This study aims to identify the methods used by the Post and Postal Saving Corporation (PPSC) in the Republic of Yemen, evaluate its performance, to diagnose the obstacles and constrains facing its job in evaluating its performance, and to suggest a strategy for comprehensive evaluation of its performance based on Balanced Scorecard (BSC).

For the purpose of collecting field study data, two questionnaires were designed benefiting from previous literature and background which investigate modern scientific methods and mechanisms of their implementation in organizations. One of these questionnaires was prepared to collect study data on the viewpoints of employees, whereas the other questionnaire to gather data on the customers, viewpoints.

In the field study, stratified random sample was used, where the community was fractioned into homogeneous groups. Here the community represents (PPSC), and its general managements in all Yemeni governorates. Thus the investigated sample was randomly selected from each group proportionally. The total amount of investigated sample was 200 employees and 230 customers, where this sample was randomly selected from four

governorates (Sana'a, Aden, Taiz and Hodeida) in addition to the main center of Post and Postal Saving Corporation.

This study has revealed a number of results which mainly include:

- PPSC still uss traditional methods in its performance evaluation. It doesn't apply any modern methods in evaluating comprehensive performance.
- There are many difficulties and hindrances that face the process of evaluating comprehensive performance within the PPSC in Yemen.
- Based on the answers of the employees' questionnaire, it was found that the mean of learning and growth perspective was the lowest mean. This ensures that the PPSC should pay more attention toward this perspective to improve its performance.
- The aspect of customers satisfaction of earning and growth got the lowest mean among the means gained from the customers questionnaires. This assures the importance of paying more attention to this perspective.

From the study results, it has been recommended that the PPSC must give its priorities toward the implementation of the suggested strategy for comprehensive performance evaluation using BSC. Furthermore It must create the proper situations for that strategy and to improve the employee's skills and abilities, so that it can rely on its own qualified human resources to implement this strategy more efficiently.